

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

PAULO CEZAR DE MOURA SABAN

**O IMPACTO DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO  
E DA ORIENTAÇÃO PARA A MARCA NO DESEMPENHO DE MERCADO  
DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS**

CURITIBA

2015

PAULO CEZAR DE MOURA SABAN

O IMPACTO DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO  
E DA ORIENTAÇÃO PARA A MARCA NO DESEMPENHO DE MERCADO  
DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração, área de concentração Estratégias de Marketing e Comportamento do Consumidor, do setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná, como parte das exigências para obtenção do título de Mestre.

Orientadora: Prof. Dra. Simone Regina Didonet

CURITIBA

2015

**TERMO DE APROVAÇÃO**


**Paulo Cezar de Moura Saban**

**“O IMPACTO DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E DA ORIENTAÇÃO  
PARA A MARCA NO DESEMPENHO DE MERCADO DAS PEQUENAS E  
MÉDIAS EMPRESAS”**

**DISSERTAÇÃO APROVADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA  
OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE NO PROGRAMA DE PÓS-  
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO  
PARANÁ, PELA SEGUINTE BANCA EXAMINADORA:**

  
**Prof.ª Dr.ª Simone Regina Didonet**  
**(Orientadora/UFPR)**

  
**Prof.ª Dr.ª Ana Maria Machado Toaldo**  
**(Examinadora/UFPR)**

  
**Prof. Dr. Heitor Takashi Kato**  
**(Examinador/PUC-PR)**

**24 de março de 2015**

Para Michelle.

Por toda a paciência, compreensão,  
incentivo, companheirismo e, acima de tudo,  
pelo amor compartilhado.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus e a Nossa Senhora de Fátima, por sempre iluminarem meu caminho.

Agradeço minha mãe e minha mestra Hilda de Moura Leite que, além de força e oração, nunca mediu esforços no ensinamento dos valores da vida. Sua dedicação permitiu mais essa conquista.

Agradeço a minha família e amigos que sempre estiveram na torcida, incentivando e compreendendo quando a ausência se fez necessária. Faltaria espaço nesta folha para nomear a todos, mas jamais faltará espaço na minha mente e no meu coração.

Agradeço a minha orientadora, professora Dra. Simone Regina Didonet que, além de contribuir com seus ensinamentos, sempre esteve presente quando as dúvidas insistiam em aparecer.

Agradeço a todos os professores do programa de mestrado em Administração da UFPR e PUC-PR, os quais muito contribuíram para minha formação acadêmica e profissional.

Agradeço aos meus colegas, professores e alunos do Centro Universitário Católica de SC, pela luta diária em construir uma sociedade melhor através do conhecimento.

Agradeço a ACIJS - Associação Empresarial de Jaraguá do Sul pelo apoio na execução da pesquisa, mas acima de tudo pela confiança e parceria com a UFPR - Universidade Federal do Paraná.

Agradeço à Christiane Hufenüssler, Paulo Luiz da Silva Mattos, Paulo Onildo de Matos, Eliane Krüger Andrade e Germano Costa, os quais foram fundamentais para a execução e conclusão da pesquisa junto às empresas.

Agradeço às empresas que responderam a pesquisa e seus colaboradores pelo tempo dedicado e atenção dispensada.

Agradeço aos colegas de mestrado pelos momentos compartilhados, mas acima de tudo pelas dúvidas e aprendizados compartilhados e pelo suporte quando necessário.

Agradeço às minhas incansáveis companheiras nas leituras e desenvolvimento da dissertação. Amy e Filó, vocês são as melhores cachorras do mundo e amenizaram os conflitos e frustrações decorrentes de todo o processo de mestrado.

Agradeço a Michelle Deretti, por tudo.

## RESUMO

O objetivo da pesquisa foi analisar empiricamente o impacto da relação entre orientação para o mercado e orientação para a marca no desempenho de mercado de pequenas e médias empresas. Para satisfazer seus desejos e necessidades, os consumidores dessas empresas buscam produtos e serviços com maior percepção de valor, fazendo com que essas empresas repensem sua orientação estratégica em busca de uma vantagem competitiva sustentável. O embasamento teórico foi fundamentado nos três construtos e suas respectivas relações, abordadas no contexto geral e das pequenas e médias empresas. Por meio de estatísticas multivariadas, foi possível analisar os dados resultantes de uma pesquisa de campo com 106 pequenas e médias empresas manufatureiras. Com o resultado foi possível identificar a intensidade da orientação para o mercado e da orientação para a marca nas empresas pesquisadas, resultando numa tipologia específica, classificando a orientação para o mercado e a orientação para a marca de acordo com seu grau de intensidade. Quanto à análise das relações entre os construtos, o estudo confirmou que a orientação para o mercado afeta direta e positivamente o desempenho de mercado. Já a orientação para a marca não impactou significativamente o desempenho de mercado, assim como não moderou a relação entre orientação para o mercado e desempenho de mercado. Com isso, contribui-se para a literatura na área ao testar o efeito moderador da orientação para a marca na relação entre orientação para o mercado e desempenho de mercado. Os resultados revelaram que a orientação para a marca trará os resultados esperados de desempenho de mercado quando assumir o papel de mediadora da relação e não como moderadora ou diretamente, sem a orientação para o mercado como antecedente.

Palavras-chave: Orientações estratégicas, Orientação para o mercado, Orientação para a marca, Desempenho de mercado.

## **ABSTRACT**

The aim was to empirically examine the impact of the relationship between market orientation and brand orientation in the market performance of small and medium companies. To satisfy their wants and needs, consumers of these companies seek products and services with greater perceived value, causing those companies to rethink their strategic orientation toward a sustainable competitive advantage. The theoretical framework was based on three constructs and their relationships, grounded in the general context and the small and medium enterprises. Through of multivariate statistics, was possible analyze the resulting data of a field survey of 106 small and medium-sized manufacturing companies. With the result was possible to identify the intensity of market orientation and brand orientation in the companies surveyed, resulting in a specific typology, ranking the market orientation and the brand orientation for according to their degree of intensity. The analysis of relations between the constructs, the study confirmed that the market orientation directly and positively affects the market performance. Have the brand orientation not significantly impacted the market performance as well as not moderated the relationship between market orientation and market performance. Thus, it contributes to the literature in the area to test the moderating effect of brand orientation in the relationship between market orientation and market performance. The results revealed that the brand orientation will bring the expected results of market performance when acting as a mediator of the relationship and not as a moderator or directly without the market orientation as an antecedent.

**Key words:** Strategic orientations, Market orientation, Brand orientation, Market Performance.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Modelo de orientação para o mercado de Jaworski e Kohli .....	30
Figura 2 – Modelo de orientação para o mercado de Narver e Slater .....	34
Figura 3 – Tipos de cultura organizacional .....	42
Figura 4 – Modelo de orientação para o mercado de Cadogan e Diamantopoulos...46	
Figura 5 – Orientação para o mercado nas pequenas e médias empresas .....	48
Figura 6 – Modelo conceitual de orientação para a marca de Baumgarth .....	51
Figura 7 – Modelo conceitual de orientação para a marca de Bridson e Evans.....54	
Figura 8 – Construto orientação para a marca de Evans, Bridson e Rentschler .....	55
Figura 9 – Construto orientação para a marca de Hankinson .....	56
Figura 10 – Abordagem orientada para a estratégia de marketing da marca .....	57
Figura 11 – Arquétipos da marca .....	58
Figura 12 – Modelo empírico de pesquisa .....	68

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Abordagens para desenvolver orientação para o mercado .....	36
Quadro 2 – Diferenças entre <i>Customer-led</i> e <i>Market-oriented</i> .....	37
Quadro 3 – Implementação e internalização da orientação para o mercado .....	45
Quadro 4 – Critério de determinação de tamanho da empresa segundo SEBRAE ..	73
Quadro 5 – Tipologia da intensidade da orientação para o mercado e da orientação para a marca .....	77
Quadro 6 – Média do desempenho de mercado (Tipologia) .....	95
Quadro 7 – Resultado das hipóteses de estudo.....	104

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Número de empresas e empregos formais em Santa Catarina, no período de 2006 a 2011 .....	81
Gráfico 2 – Número de empresas e empregos formais em Santa Catarina, segundo o porte, em 2011 .....	82
Gráfico 3 – Participação relativa do PIB de SC em 2009 por macro regiões .....	83
Gráfico 4 – Número de empresas e empregos formais na macro região norte de Santa Catarina .....	83
Gráfico 5 – Participação relativa das empresas e empregos formais na macro região norte de Santa Catarina, segundo o porte .....	84
Gráfico 6 – Localização geográfica da amostra por região .....	84
Gráfico 7 – Participação dos setores da indústria conforme amostra .....	85

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) .....	73
Tabela 2 – Evolução da distribuição dos estabelecimentos por porte no Brasil 2002 - 2012 (em %) .....	80
Tabela 3 – Faixa etária da amostra.....	85
Tabela 4 – Nível de escolaridade da amostra .....	86
Tabela 5 – Tempo de atuação na empresa.....	86
Tabela 6 – Área de atuação dos respondentes.....	87
Tabela 7 – Cargo/função dos respondentes .....	87
Tabela 8 – Coeficiente Alfa de Cronbach.....	88
Tabela 9 – Análise fatorial.....	88
Tabela 10 – Teste KMO e Barlett.....	89
Tabela 11 – Correlações entre os construtos.....	89
Tabela 12 – Número de empresas com alta e baixa orientação para o mercado ...	90
Tabela 13 – Média do desempenho de mercado para empresas com alta e baixa orientação para o mercado.....	91
Tabela 14 – Número de empresas com alta e baixa orientação para a marca .....	92
Tabela 15 – Média do desempenho de mercado para empresas com alta e baixa orientação para a marca .....	92
Tabela 16 – Número de empresas por grupo de classificação.....	93
Tabela 17 – Média do desempenho de mercado por grupo de classificação.....	94
Tabela 18 – Resumo do modelo para o impacto da orientação para o mercado ....	95
Tabela 19 – Correlações entre as variáveis da orientação para o mercado .....	96
Tabela 20 – Resumo do modelo para o impacto das variáveis da orientação para o mercado .....	97
Tabela 21 – Resultado da regressão para a orientação para o mercado.....	97
Tabela 22 – Resumo do modelo para o impacto da orientação para a marca .....	99
Tabela 23 – Resultado da regressão para a orientação para a marca.....	100
Tabela 24 – Confirmação da mediação da orientação para a marca.....	102
Tabela 25 – Resumo do modelo para moderação da orientação para a marca.....	103
Tabela 26 – Resultado geral da regressão .....	103

## LISTA DE SIGLAS

ACIJS	–	Associação Empresarial de Jaraguá do Sul
CNAE	–	Classificação Nacional das Atividades Econômicas
DIEESE	–	Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos
GE	–	Grandes empresas
KMO	–	Kaiser-Meyer-Olkin
MDE	–	Médias empresas
ME	–	Micro empresas
PE	–	Pequenas empresas
PIB	–	Produto Interno Bruto
PME	–	Pequenas e Médias empresas
SC	–	Santa Catarina
SEBRAE	–	Serviço brasileiro de apoio às micro e pequenas empresas
SBU	–	<i>Strategic Business Unit</i> <sup>1</sup>
SPAM	–	<i>Sending and Posting Advertisement in Mass</i> <sup>2</sup>
SPSS	–	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i> <sup>3</sup>
UFPR	–	Universidade Federal do Paraná

---

<sup>1</sup> Unidade estratégica de negócios

<sup>2</sup> Enviar e postar publicidade em massa.

<sup>3</sup> Pacote estatístico para as ciências sociais

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>17</b>
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA .....	19
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA .....	19
1.3 JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO.....	20
1.3.1 Justificativa teórica .....	20
1.3.2 Justificativa prática .....	23
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	25
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>26</b>
2.1 ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO .....	27
a) Perspectiva da tomada de decisão da orientação para o mercado.....	29
b) Perspectiva da inteligência de mercado da orientação para o mercado .....	30
c) Perspectiva cultural comportamental da orientação para o mercado.....	33
d) Perspectiva da orientação para o cliente da orientação para o mercado.....	39
e) Perspectiva da orientação para o cliente da orientação para o mercado.....	40
2.1.1 A relação entre as perspectivas da orientação para o mercado.....	43
2.1.2 A orientação para o mercado nas pequenas e médias empresas.....	46
2.2 ORIENTAÇÃO PARA A MARCA.....	50
a) Perspectiva filosófica ou cultural da marca .....	52
b) Perspectiva comportamental da marca .....	53
2.2.1 A relação entre as perspectivas da orientação para a marca.....	55
2.2.2 A orientação para a marca nas pequenas e médias empresas.....	57
2.3 DESEMPENHO DE MERCADO.....	60
2.4 A RELAÇÃO ENTRE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO, ORIENTAÇÃO PARA A MARCA E DESEMPENHO DE MERCADO: HIPÓTESES DO ESTUDO .....	63
2.4.1 Orientação para o mercado e desempenho de mercado .....	63
2.4.2 Orientação para a marca e desempenho de mercado .....	65
2.4.3 Orientação para o mercado, orientação para a marca e desempenho de mercado .....	66
<b>3. METODOLOGIA .....</b>	<b>70</b>
3.1 HIPÓTESES DO ESTUDO.....	70

3.2 DEFINIÇÃO DOS TERMOS.....	70
3.2.1 Orientação para o mercado.....	70
3.2.2 Orientação para a marca.....	71
3.2.3 Desempenho de mercado .....	72
3.3 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	72
3.3.1 Tipo e Abordagem.....	72
3.3.2 População e Amostra .....	72
3.4 COLETA DE DADOS .....	74
3.4.1 Instrumento de coleta.....	74
3.4.2 Estratégia de coleta.....	75
3.5 ANÁLISE DOS DADOS.....	76
<b>4. APRESENTAÇÃO DO SETOR ESTUDADO.....</b>	<b>80</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR.....	80
a) Pequenas e médias empresas no Brasil.....	80
b) Pequenas e médias empresas em Santa Catarina .....	81
c) Pequenas e médias empresas na macro região norte de Santa Catarina .....	82
4.2 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	84
<b>5. RESULTADOS.....</b>	<b>88</b>
5.1 RESULTADOS INICIAIS .....	88
5.2 INTENSIDADE DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO .....	90
5.3 INTENSIDADE DA ORIENTAÇÃO PARA A MARCA.....	91
5.4 CLASSIFICAÇÃO CONFORME A INTENSIDADE DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E DA ORIENTAÇÃO PARA A MARCA .....	93
5.5 ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E DESEMPENHO DE MERCADO .....	95
5.6 ORIENTAÇÃO PARA A MARCA E DESEMPENHO DE MERCADO.....	98
5.7 ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO, ORIENTAÇÃO PARA A MARCA E DESEMPENHO DE MERCADO.....	101
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>106</b>
6.1 CONTRIBUIÇÕES ACADÊMICAS.....	108
6.2 CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS .....	109
6.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....	110
6.4 RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	111
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>113</b>

<b>APÊNDICES .....</b>	<b>120</b>
<b>APÊNDICE I – CONSTRUTOS, DIMENSÕES E ITENS MEDIDOS.....</b>	<b>121</b>
<b>APÊNDICE II – QUESTIONÁRIO PRÉVIO PARA PRÉ-TESTE.....</b>	<b>122</b>
<b>APÊNDICE III – ALTERAÇÕES SOLICITADAS NA FASE DE PRÉ-TESTE .....</b>	<b>124</b>
<b>APÊNDICE IV – QUESTIONÁRIO FINAL .....</b>	<b>127</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>129</b>
<b>ANEXO I – ESCALA TRADUZIDA DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO - MKTOR .....</b>	<b>130</b>
<b>ANEXO II – ITENS TRADUZIDOS DA ESCALA DE ORIENTAÇÃO PARA A MARCA .....</b>	<b>131</b>
<b>ANEXO III – ESCALA TRADUZIDA DE DESEMPENHO DE MERCADO .....</b>	<b>132</b>



## 1. INTRODUÇÃO

O tema desta pesquisa é a relação entre orientação para o mercado e orientação para a marca no desempenho de mercado de pequenas e médias empresas. Para satisfazer seus desejos e necessidades, os consumidores dessas empresas buscam produtos e serviços com maior percepção de valor, fazendo com que essas empresas repensem sua orientação estratégica em busca de uma vantagem competitiva sustentável. Noble, Sinha e Kumar (2002, p. 25) definem orientação estratégica como "os princípios norteadores que influenciam a estratégia de marketing e as atividades de uma empresa". A estratégia de marketing pode ser definida como um padrão integrado de decisões que especificam as escolhas cruciais da empresa em relação a produtos, mercados, atividades de marketing e recursos na criação, comunicação e entrega de produtos que oferecem valor aos clientes, permitindo assim o alcance dos objetivos específicos por parte da organização (VARADARAJAN, 2009).

A escolha da orientação estratégica por parte da organização não é inerentemente livre, mas é dependente, por exemplo, da cultura organizacional existente, das competências e dos recursos. Uma mudança de orientação estratégica afeta a cultura, as prioridades e a dinâmica em que a empresa se envolve com o mercado, resultando em um processo de transformação para a adoção de uma mentalidade nova ou alterada (URDE; BAUMGARTH; MERRILEES, 2013). Para Cadogan (2012), orientações estratégicas não existem isoladamente: empresas podem e têm múltiplas orientações estratégicas, as quais são determinantes no resultado de seu desempenho. O referido autor desenvolveu um ensaio teórico com o objetivo de destacar temas e questões fundamentais no estudo das orientações estratégicas que estão sendo abordadas dentro do domínio do marketing, e, entre estas, a orientação para o mercado e orientação para a marca.

A orientação para o mercado possibilita às empresas buscarem a criação permanente de valor para os clientes, garantindo um desempenho superior, o que confere à empresa uma vantagem competitiva sustentável (NARVER; SLATER, 1990; KOHLI; JAWORSKI, 1990). A orientação para a marca é definida como uma abordagem em que os processos da organização giram em torno da criação, desenvolvimento e proteção de identidade da marca em uma interação constante

com os clientes-alvo, com o objetivo de alcançar vantagens competitivas duradouras na forma de marcas (URDE, 1999). Tanto a orientação para o mercado como a orientação para a marca referem-se à mentalidade de uma empresa. Em comum está o fato de ambas as orientações estratégicas buscarem o alcance de vantagens competitivas duradouras, como faturamento, lucro, participação de mercado e valor para os acionistas.

Urde, Baumgarth e Merrilees (2013) afirmam que a orientação estratégica de uma empresa pode ter a forte intenção de servir os clientes, respondendo a necessidades e desejos não satisfeitos, o que é típico de orientação para o mercado. Neste sentido, vê-se a orientação para o mercado, com seu foco de longo prazo, como a base para criação de condições para a orientação para a marca. Para Reid, Luxton e Mavondo (2005), a orientação para o mercado é concebida para ser fundamental para a orientação para a marca. Os autores consideram o consumidor como o elo comum entre orientação para o mercado e orientação para a marca, com esta última fornecendo um meio de traduzir os objetivos de longo prazo da orientação para o mercado em um acionável conjunto de atividades.

Para Cadogan (2012), a orientação estratégica tem grande capacidade de identificar os mecanismos através dos quais as empresas podem alcançar os objetivos estratégicos e melhorar seu desempenho. De acordo com Baumgarth (2010), o desempenho da empresa pode ser medido em termos da realização de dois tipos de objetivo: de mercado e econômico. O desempenho de mercado é definido como os resultados coletivos das atividades de marketing, tais como o aumento da consciência da marca, a conquista de novos clientes, a fidelização dos clientes ou a busca de uma participação de mercado desejada. O desempenho econômico define o resultado financeiro das ações corporativas, como vendas, finanças, produção, recursos humanos, etc.

Para a análise do desempenho de mercado, pressupõe-se que a orientação para o mercado e a orientação para a marca possam apresentar uma relação mais positiva em detrimento às demais orientações estratégicas. Segundo Urde, Baumgarth e Merrilees (2013), a orientação para o mercado foca suas atenções na satisfação das necessidades e desejos do cliente. Já a orientação para a marca visa à satisfação do cliente, dentro dos limites da identidade da marca, a qual serve de recurso para a organização e sua estratégia.

A proposta deste trabalho é de analisar empiricamente o impacto da relação entre orientação para o mercado e orientação para a marca no desempenho de mercado das pequenas e médias empresas, visando suprir as lacunas encontradas em estudos anteriores. A primeira lacuna refere-se à presença da orientação para a marca como moderadora da relação entre orientação para o mercado e desempenho de mercado (NARVER; SLATER, 1990; KOHLI; JAWORSKI, 1990; WONG; MERRILEES, 2008; BAUMGARTH, 2010; LAUKKANEN *ET AL.*, 2013; REID; LUX; MAVONDO, 2005; TUOMINEN; LAUKKANEN; REIJONEN, 2009). Já a segunda lacuna refere-se ao estudo aplicado no âmbito das pequenas e médias empresas (REIJONEN *ET AL.*, 2012, LAUKKANEN *ET AL.*, 2013; DIDONET *ET AL.*, 2012). A terceira lacuna refere-se ao estudo das relações entre orientação para o mercado, orientação para a marca e desempenho de mercado no contexto brasileiro (LAUKKANEN *ET AL.*, 2013; REIJONEN *ET AL.*, 2012).

O ponto de partida para o preenchimento das lacunas supracitadas, parte do pressuposto que a escolha da orientação estratégica voltada para o mercado ou para a marca possa impactar positivamente o desempenho de mercado das pequenas e médias empresas. Reijonen *et al.* (2014, p. 251) reforçam essa questão, citando que “ambas as orientações estratégicas são estimadas para levar a um melhor desempenho de mercado.”.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Qual o impacto da relação entre orientação para o mercado e orientação para a marca no desempenho de mercado em pequenas e médias empresas?

## 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

- Objetivo Geral:

Analisar o impacto da orientação para o mercado e da orientação para a marca no desempenho de mercado de pequenas e médias empresas.

- Objetivos específicos:
  - a) Identificar a intensidade da orientação para o mercado nas empresas pesquisadas.
  - b) Identificar a intensidade da orientação para a marca nas empresas pesquisadas.
  - c) Classificar a orientação para o mercado e a orientação para a marca de acordo com o grau de intensidade de ambas as orientações estratégicas.
  - d) Analisar a relação entre orientação para o mercado e o desempenho de mercado.
  - e) Analisar a relação entre orientação para a marca e o desempenho de mercado.
  - f) Analisar a orientação para a marca como moderadora da relação entre a orientação para o mercado e o desempenho de mercado.

### 1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

#### 1.3.1 Justificativa Teórica

O âmbito dos estudos sobre a escolha da orientação estratégica tem sido um tanto quanto limitado ao foco de análise de uma única orientação apenas (LAUKKANEN *ET AL.*, 2013). Por ser ainda incipiente a avaliação do impacto de duas orientações estratégicas no desempenho de mercado das pequenas e médias empresas, acredita-se que este estudo possa contribuir para suprir algumas lacunas presentes nos estudos até então desenvolvidos.

A primeira delas é em relação à análise da orientação para a marca como moderadora da relação entre orientação para o mercado e desempenho de mercado. Isoladamente, estudos comprovam o impacto positivo da orientação para o mercado (NARVER; SLATER, 1990; KOHLI; JAWORSKI, 1990) e também da orientação para a marca (WONG; MERRILEES, 2008; BAUMGARTH, 2010) no desempenho da empresa, mas não analisam se a orientação da marca pode moderar a relação.

Em sua pesquisa, Laukkanen *et al.* (2013) argumentam que muitas empresas estão em melhor situação quando constroem suas estratégias baseadas em mais de

uma orientação estratégica. Este é um dos primeiros estudos empíricos a abordar quatro orientações estratégicas no mesmo modelo de pesquisa. Os autores analisaram a orientação para o mercado, a orientação para a marca, a orientação para o aprendizado e a orientação empreendedora e como elas afetam o desempenho das empresas, medido por meio do desempenho de mercado, desempenho da marca e o crescimento dos negócios. Especificamente em relação à orientação para a marca, o estudo analisa seu impacto direto no desempenho de mercado, não avaliando o papel moderador da mesma.

O estudo de Reijonen *et al.* (2012) segmenta as pequenas e médias empresas em três grupos relacionados ao estado em que estas empresas se encontram, ou seja, em crescimento, estável ou em declínio. Com base no desempenho, o objetivo foi identificar se as empresas em crescimento, estável ou declínio diferem entre si no que diz respeito à orientação para o mercado e à orientação para a marca. Os resultados mostram diferenças altamente significativas em relação às pequenas e médias empresas em crescimento, principalmente no que se refere à orientação para a marca. Quanto à orientação para o mercado, apenas a orientação para o concorrente tem o efeito mais fraco. Estes resultados sugerem que os elementos de orientação para o mercado e orientação para a marca desempenham um papel significativo no desempenho da empresa, reforçando a sugestão dos autores para que estudos futuros investiguem mais profundamente a relação entre essas orientações. Da mesma forma, os autores não abordam a moderação de uma orientação estratégica em relação à outra.

A segunda lacuna refere-se ao estudo das relações entre orientação para o mercado, orientação para a marca e desempenho de mercado no universo das pequenas e médias empresas. Reijonen *et al.* (2012) concluem que, embora o impacto da orientação para o mercado sobre o desempenho da empresa tenha sido objeto de interesse em muitos estudos, ainda há uma necessidade de compreendê-lo melhor no âmbito das pequenas e médias empresas. O resultado do seu estudo mostra, por exemplo, que o nível de orientação para o concorrente é muito baixo nas pequenas e médias empresas. Sendo assim, sugerem que seria interessante estudar o porquê dessa questão e como uma maior orientação para o concorrente pode afetar o desempenho. Os autores analisaram também a relação da orientação para a marca no desempenho das empresas.

Didonet *et al.* (2012) em seu estudo sobre a orientação para o mercado em pequenas e médias empresas do setor varejista e a relação com as turbulências ambientais, perceberam que as pequenas empresas com baixos níveis de orientação para o mercado eram menos conscientes e, portanto, menos capazes de se adaptar à turbulência em seus mercados. Os autores sugerem estudos futuros buscando evidências de que a alta, média ou baixa orientação para o mercado confere maior ou menor ajuste de empresas pertencentes a outros setores industriais.

Raju, Lonial e Crum (2011) abordam no seu artigo teórico a orientação para o mercado no contexto das pequenas e médias empresas, explorando os principais antecedentes, a relação com o desempenho e os principais mediadores e moderadores ambientais dessa relação. Os autores sugerem que futuras pesquisas avaliem até que ponto o desempenho das pequenas e médias empresas é impactado pela orientação para o mercado e se o impacto é o mesmo em todas as dimensões do desempenho.

Por fim, Wong e Merrilees (2005) sugerem que futuras pesquisas poderiam testar quantitativamente as proposições apresentadas pelo seu estudo pioneiro sobre a orientação para a marca nas pequenas e médias empresas apresentando um modelo de processo de estratégia de marca mais amplo, abordando dimensões como: orientação para a marca e desempenho de mercado da marca.

A terceira lacuna refere-se ao estudo das relações entre orientação para o mercado, orientação para a marca e desempenho de mercado no contexto brasileiro. Observa-se uma incipiência de estudos sobre o tema, principalmente no que se refere à orientação para a marca, não tendo sido encontrados estudos dessa natureza aplicados no contexto brasileiro.

No contexto internacional, o estudo de Laukkanen *et al.* (2013) é um dos que mais se aproxima da presente proposta. Os autores analisaram quatro orientações estratégicas e como elas afetam o desempenho das empresas. A pesquisa foi aplicada no contexto das pequenas e médias empresas, analisando a variação dos efeitos entre dois países com características econômicas distintas, a Finlândia e a Hungria. Os autores sugerem que estudos futuros se esforcem em produzir uma imagem mais abrangente do papel das orientações estratégicas em um contexto internacional, analisando se o efeito é variante de país para país, afinal

o desempenho de mercado depende do contexto ambiental, econômico e sócio-cultural em que o país está inserido.

Em outro estudo aplicado no contexto internacional, mais precisamente na Turquia, Alpan, Yilmaz e Kaya (2007) analisaram os efeitos conjuntos de orientação para o mercado e flexibilidade de planejamento sobre o desempenho dos negócios nas pequenas e médias empresas. O estudo foi limitado a uma pequena amostra de empresas de manufatura na Turquia, por isso os autores sugerem que estudos futuros procurem replicar a pesquisa em outros contextos ou ainda procurem estudar os efeitos de um conjunto maior de variáveis. Sugerem ainda que, assim como a orientação para o mercado, outras orientações estratégicas sejam investigadas.

O fato de analisar a moderação da orientação para a marca na relação entre a orientação para o mercado e o desempenho de mercado, além da aplicação no contexto brasileiro analisando pequenas e médias empresas manufatureiras, contribui para as discussões na literatura sobre o tema e é relevante por três aspectos:

- a) Possibilita analisar se a orientação para a marca impacta positivamente na relação entre a orientação para o mercado e o desempenho de mercado, melhorando ainda mais o desempenho de mercado. O fato de ambas as orientações estratégicas buscarem o alcance de vantagens competitivas duradouras ratifica sua análise conjunta, com a orientação para o mercado como a base para criação de condições para a orientação para a marca.
- b) A realidade das pequenas e médias empresas é diferente das maiores. A limitação de capacidades e recursos pode influenciar na relação entre as orientações estratégicas e o desempenho de mercado.
- c) A aplicação desse estudo no contexto brasileiro possibilitará analisar se o resultado difere dos estudos aplicados no contexto internacional, além de contribuir com o tema em questão, dada a incipiência dos estudos sobre a relação entre os construtos desta pesquisa.

### 1.3.2 Justificativa prática

Do ponto de vista da importância desta pesquisa na prática administrativa, tende-se a demonstrar como pequenas e médias empresas, caracterizadas nesse estudo como empresas manufatureiras, com uma orientação estratégica focada no

mercado e na marca obtêm melhor resultado no seu desempenho de mercado. Isso proporcionará aos gestores uma conscientização da importância destas orientações para o alcance de um melhor resultado no desempenho da empresa. Laukkanen *et al.* (2013) concluem em seu estudo que com uma compreensão de diferentes aspectos do desempenho organizacional e as ferramentas para a sua medição, as empresas podem de forma mais eficaz construir e desenvolver suas estratégias.

O resultado da pesquisa pretende identificar a intensidade das duas orientações estratégicas no contexto das pequenas e médias empresas. Isso possibilitará uma percepção do quanto essas empresas têm consciência da importância e do quanto utilizam na prática o foco no mercado e na marca. Para as pequenas e médias empresas, a importância desse estudo vai além do impacto no desempenho, possibilitando a percepção da importância das vantagens competitivas sustentáveis na definição da orientação estratégica, seja ela orientada para o mercado, orientada para a marca, ou na adoção de ambas as orientações.

Tornando-se orientadas para o mercado, pequenas e médias empresas podem superar as vantagens das empresas de grande porte, como o poder de mercado, economias de escala, linhas de produtos amplas e tecnologia de produção superior (SLATER; NARVER, 1994a). Por outro lado, tornando-se orientadas para a marca, as pequenas e médias empresas possuem produtos com marcas fortes, melhorando sua imagem. Para os gestores dessas empresas, as marcas são ativos estrategicamente importantes pelo qual podem obter vantagem competitiva (TUOMINEN, LAUKKANEN E REIJONEN, 2009). Bridson e Evans (2004) suportam as afirmações de que orientação para a marca permite às empresas comunicarem de forma consistente um conjunto de valores fundamentais para os consumidores por meio de suas marcas. Quando realizada de forma eficaz, podem distinguir a empresa de seus concorrentes. Segundo Baumgarth (2010), a orientação para a marca tem o potencial óbvio para afetar o desempenho do mercado, resultando na diferenciação, melhoria da imagem e aumento da participação de mercado.

Enfim, as conclusões desse estudo pretendem contribuir para que gestores das pequenas e médias empresas tomem decisões mais assertivas quanto à ênfase na orientação estratégica. Baseado em resultados cientificamente comprovados, a pesquisa permitirá a percepção da orientação estratégica mais eficaz para o alcance de um melhor desempenho de mercado, justificando assim sua relevância na prática administrativa.



## 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho se divide em cinco capítulos, sendo que o primeiro capítulo refere-se à introdução, englobando a temática, a problemática, os objetivos e as justificativas teórica e prática do estudo.

O segundo capítulo apresenta o referencial teórico, apresentando a fundamentação que oferece suporte à pesquisa. Nesse capítulo serão abordadas as teorias relacionadas à orientação para o mercado, orientação para a marca e desempenho de mercado, assim como suas relações.

No terceiro capítulo, são destacados os aspectos metodológicos do estudo empírico, assim como a razão da escolha da metodologia de pesquisa utilizada. São apresentadas as hipóteses a serem testadas, além dos detalhes do delineamento da pesquisa e da coleta e análise dos dados.

O quarto capítulo apresenta detalhes do setor estudado, abordando informações sobre número de empresas e geração de emprego nas pequenas e médias empresas manufatureiras. Os dados são apresentados tanto no contexto nacional como estadual e macro regional.

O quinto capítulo traz os resultados da pesquisa e sua análise estatística, apresentando a intensidade da orientação para o mercado e da orientação para a marca representada pela amostra. O capítulo traz também uma proposta de tipologia abordando ambas as orientações estratégicas, além da confirmação ou não das hipóteses da pesquisa.

Por fim, no sexto capítulo são apresentadas as considerações finais, abordando as conclusões do estudo, contribuições acadêmicas e gerenciais, além das limitações da pesquisa, recomendações e sugestões para trabalhos futuros.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Antes da abordagem teórica dos três principais construtos da pesquisa, é preciso compreender o conceito de orientação estratégica, definido por Noble, Sinha e Kumar (2002, p. 25) como "os princípios norteadores que influenciam a estratégia de marketing e as atividades de uma empresa". Para Cadogan (2012), a orientação estratégica tem grande capacidade de identificar os mecanismos através dos quais as empresas podem alcançar os objetivos estratégicos e melhorar seu desempenho. Em seu ensaio teórico, Cadogan (2012) aborda algumas dessas orientações, tais como a orientação para a inovação, orientação para a aprendizagem, orientação empreendedora, orientação tecnológica, orientação para as vendas, orientação para os custos, orientação para a produção, orientação para o produto, orientação para o mercado e orientação para a marca.

A orientação para inovação refere-se à abertura da organização a novas ideias e a propensão à mudança por meio de novas tecnologias, recursos, habilidades e sistemas administrativos (ZHOU; YIM; TSE, 2005).

A orientação para aprendizagem influencia a inclinação de uma empresa para criar e utilizar todos os tipos de conhecimento. Além disso, afeta o grau em que as empresas são susceptíveis de promover a aprendizagem generativa como uma competência essencial (SINKULA; BAKER; NOORDEWIER, 1997)

A orientação empreendedora refere-se aos processos, práticas e atividades de tomada de decisão que conduzem a novos negócios. Empresas empreendedoras são caracterizadas como: autônomas, agressivas para com a concorrência, pró-ativas, inovadoras e dispostas a assumir risco (LUMPKIN; DESS, 1996).

A orientação tecnológica significa que a empresa é capaz de usar seu conhecimento técnico para criar uma nova solução, visando atender às necessidades dos clientes. Isso implica em investimento em pesquisa e desenvolvimento, utilização de tecnologias sofisticadas em desenvolvimento de novos produtos, aquisição pró-ativa e rápida integração de novas tecnologias e a geração de idéias para novos produtos (SLATER; HULT; OLSON, 2007).

A orientação para as vendas ocorre quando a empresa tem excesso de capacidade. Seu objetivo é vender aquilo que fabrica, em vez de fabricar aquilo que o mercado quer (KOTLER, 2000).

A orientação para os custos envolve a orientação da empresa em operar com o menor nível de custo possível, possibilitando a estratégia de liderança em custo (PORTER, 1980).

A orientação para a produção concentra-se em alcançar alta eficiência de produção, baixos custos e distribuição em massa (KOTLER, 2000).

A orientação para o produto se concentra em fabricar produtos de qualidade e em aperfeiçoá-los com o tempo. Os consumidores admiram produtos bem-feitos e que se pode avaliar qualidade e desempenho (KOTLER, 2000).

A orientação para o mercado, assim como a orientação para a marca e o desempenho de mercado, construtos que constituem o foco desta pesquisa, serão profundamente abordados do ponto de vista de suas correntes teóricas, as quais servem de suporte para o embasamento da proposta.

## 2.1 ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

Um dos primeiros estudos sobre o conceito do marketing com foco na orientação ao cliente é o estudo de Levitt (1960, p. 56) o qual cita que “construir uma empresa efetivamente orientada para o cliente envolve uma profunda preocupação da liderança e das pessoas nas organizações”. Isso significa que a organização como um todo deve empenhar-se em satisfazer os clientes. Pode-se considerar este artigo como um dos precursores da abordagem relacionada à orientação para o mercado, conceito que foi amplamente estudado na década de 1990, tendo como principais expoentes os autores Kohli e Jaworski (1990), Narver e Slater (1990), Deshpandé, Farley e Webster (1993) e Day (1994).

Segundo Kohli e Jaworski (1990, p. 6), “Orientação para o mercado é a ampla geração de inteligência de mercado concernente às necessidades dos atuais e futuros clientes, disseminação dessa inteligência através dos departamentos e a ampla resposta a elas”.

Para Narver e Slater (1990, p. 21), “Orientação para o mercado é a cultura da organização que de forma mais eficaz e eficientemente cria os comportamentos necessários para a criação de valor superior para os clientes e um desempenho superior contínuo para o negócio”.

Já Deshpandé, Farley e Webster (1993, p. 29), definem a orientação para o mercado como “o conjunto de crenças que coloca o interesse do cliente em primeiro lugar, embora não excluindo os interesses de todas as outras partes interessadas, como proprietários, gerentes e funcionários, a fim de desenvolver uma empresa rentável em longo prazo”.

Day (1994, p.43) enfatiza que “Toda discussão de orientação para o mercado enfatiza a capacidade da empresa de aprender sobre os clientes, concorrentes e membros do canal, a fim de sentir de forma contínua e agir sobre os eventos e as tendências nos mercados atuais e potenciais”.

A satisfação das necessidades e desejos dos clientes é o princípio que a orientação para o mercado mantém com muito sucesso (URDE; BAUMGARTH; MERRILEES, 2013). Por meio da orientação para o mercado as empresas buscam a criação permanente de valor para os clientes, garantindo um desempenho superior, o que confere à empresa uma vantagem competitiva sustentável (NARVER; SLATER, 1990; KOHLI; JAWORSKI, 1990).

Para Day e Wensley (1983), os recursos são os requerimentos mais tangíveis para a vantagem competitiva, pois possibilitam a empresa a exercer suas capacidades. Para Hunt e Morgan (1995), a orientação para o mercado se apresenta como um potencial recurso da empresa para alcançar vantagem competitiva, gerando informação que capacita a empresa a produzir uma oferta ajustada às preferências e gostos específicos de um segmento de mercado.

Atuahene-Gima, Slater e Olson (2005) reforçam que a medida em que a orientação para o mercado é um processo de geração de informações que envolvem complexas interações entre os indivíduos e departamentos dentro da empresa, resulta em recursos importantes que resultam em fontes de vantagem competitiva por serem de difícil imitação pelo concorrente.

Lafferty e Hult (2001) categorizam a orientação para o mercado em cinco perspectivas:

- Perspectiva de tomada de decisão (SHAPIRO, 1988).
- Perspectiva da inteligência de mercado (KOHLI; JAWORSKI, 1990; KOHLI; JAWORSKI; KUMAR, 1993; CADOGAN; DIAMANTOPOULOS, 1995).
- Perspectiva cultural comportamental (NARVER; SLATER, 1990; CADOGAN; DIAMANTOPOULOS, 1995; HOMBURG; PFLESSER, 2000).

- Perspectiva estratégica (RUEKERT, 1992; DOBNI; LUFFMAN, 2000).
- Perspectiva de orientação para o cliente (DESHPANDÉ; FARLEY; WEBSTER, 1993).

a) Perspectiva da tomada de decisão da orientação para o mercado

A perspectiva de tomada de decisão, segundo Lafferty e Hult (2001), está baseada no conceito de orientação para o mercado abordado por Shapiro (1988), ou seja, um processo de tomada de decisão organizacional centrado em um forte compromisso da administração para compartilhar informações entre os departamentos.

Em seu artigo, Shapiro (1988) expõe suas ideias sobre orientação para o mercado por meio de uma empresa fictícia que passa por dificuldades, mas ao se tornar orientada para o mercado, alcança um melhor desempenho. O autor especifica três características que tornam uma empresa orientada para o mercado:

- Informações dos clientes sobre todas as influências de compra importantes devem permear cada uma das funções corporativas. Uma empresa pode ser orientada para o mercado apenas se compreende completamente os seus mercados e as pessoas que decidem comprar seus produtos ou serviços (SHAPIRO, 1988).
- As decisões estratégicas e táticas devem ser feitas entre as funções e entre os departamentos, apesar dos objetivos potencialmente conflitantes. As funções e as unidades devem reconhecer suas diferenças e estar dispostas a utilizar um processo de tomada de decisão aberta (SHAPIRO, 1988).
- Divisões e funções devem tomar decisões bem coordenadas e executá-las com um sentido de compromisso. Um diálogo aberto sobre estratégias e táticas é a melhor maneira de gerar compromisso para atingir as metas, quando os implementadores também formulam o planejamento (SHAPIRO, 1988).

Em resumo, Shapiro (1988) reforça que uma empresa orientada para o mercado deve atender às necessidades e desejos do cliente por meio da compreensão de todos os setores da empresa, os quais devem trabalhar de forma interfuncional.

b) Perspectiva da inteligência de mercado da orientação para o mercado

Lafferty e Hult (2001) abordam a perspectiva da inteligência de mercado com base na definição de Kohli e Jaworski (1990) em que a orientação para o mercado é concentrada na geração da inteligência, na disseminação dessa inteligência e na capacidade de resposta. A inteligência de mercado inclui o monitoramento das ações dos concorrentes e seus efeitos sobre as preferências dos clientes, assim como analisa o efeito de outros fatores exógenos tais como regulamentação governamental, tecnologia e forças ambientais (KOHLI; JAWORSKI, 1990). Homburg e Pflesser (2000) utilizaram em seu estudo esses três componentes principais (geração da inteligência, disseminação da inteligência e capacidade de resposta) para mensurar o comportamento, um dos componentes da cultura organizacional orientada para o mercado.

Na figura 1, ao definir o construto de orientação para o mercado, Kohli e Jaworski (1990) identificam não apenas os três componentes principais da orientação para o mercado, mas também os antecedentes, as conseqüências e os fatores moderadores.



FIGURA 1 – MODELO DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO DE JAWORSKI E KOHLI  
FONTE: Adaptado de Jaworski e Kohli (1993).

Conforme a figura 1, os três componentes da orientação para o mercado podem ser assim definidos:

- Geração de inteligência de mercado: São os fatores referentes ao mercado e

às necessidades atuais e futuras dos clientes. Depende de mecanismos formais e informais, incluindo pesquisas com clientes, reuniões e discussões com clientes e parceiros comerciais, análise de relatórios de vendas, pesquisa de mercado formal, entre outros (KOHLI; JAWORSKI, 1990).

- Disseminação da inteligência entre os departamentos: A informação que é relevante em relação aos clientes e concorrentes é disseminada por todos os departamentos funcionais na empresa. A garantia que esta informação é divulgada de forma eficaz para todos os departamentos é viabilizada pela comunicação horizontal entre as áreas (KOHLI; JAWORSKI, 1990).
- Resposta da organização a esta inteligência: É a capacidade que a empresa tem de agir com base no conhecimento gerado. Todos os departamentos precisam ser ágeis para selecionar os mercados-alvo apropriados, assim como na busca da concepção, produção, promoção e distribuição de produtos que atendam às necessidades atuais e previstas dos clientes (KOHLI; JAWORSKI, 1990).

Três anos depois, Kohli, Jaworski e Kumar (1993) desenvolveram uma escala para medição da orientação para o mercado, denominada MARKOR, mensurando cada um desses itens.

Divididos em três categorias, os antecedentes da orientação para o mercado são classificados por Kohli e Jaworski (1990) como fatores da alta administração, dinâmica interdepartamental e sistemas organizacionais.

A alta administração molda os valores e orientação de uma organização, tendo um impacto positivo sobre o nível de orientação para o mercado. Sua participação não refere-se apenas à aceitação de risco, mas também no que se refere à lembrança contínua aos funcionários do quanto é crítico que eles sejam sensíveis e respondam aos acontecimentos do mercado (JAWORSKI; KOHLI, 1993).

A dinâmica interdepartamental aumenta a orientação para o mercado por meio da conectividade entre os setores, levando a uma maior partilha e uso da informação, mas também diminui essa orientação em razão dos conflitos que surgem a partir de objetivos divergentes (KIRCA; JAYACHANDRAN; BEARDEN, 2005).

Sobre os sistemas organizacionais, Jaworski e Kohli (1993) defendem que estes afetam positivamente a orientação para o mercado. Os sistemas de recompensas, por exemplo, podem ser úteis para dar poderes aos empregados

tomarem decisões nos níveis mais baixos da hierarquia, em vez de concentrá-las nos escalões superiores. Por outro lado a formalização, mais como conteúdo de regras formais que pela sua mera presença, assim como a centralização, inibem o desenvolvimento de respostas eficazes às mudanças no mercado, assim como inibem a difusão da informação (KIRCA; JAYACHANDRAN; BEARDEN, 2005).

Jaworski e Kohli (1993) concluíram no estudo que as consequências da orientação para o mercado resultam no comprometimento dos funcionários e no espírito de classe, além de impactar no desempenho organizacional, o qual é moderado pela turbulência do mercado, pela intensidade competitiva e pela turbulência tecnológica. Os autores argumentam que por incutir um sentimento de orgulho e pertencimento entre os funcionários, a orientação para o mercado aumenta o comprometimento organizacional, o espírito de equipe, a orientação para o cliente e a satisfação no trabalho, formando um elo entre o funcionário e a organização. Sobre o desempenho organizacional, Jaworski e Kohli (1993) confirmaram a hipótese que as organizações voltadas para o mercado, ou seja, aquelas que acompanham as necessidades e preferências dos clientes e reagem a elas, podem melhor satisfazer seus clientes e, portanto, apresentam melhor desempenho.

Em resposta a algumas críticas no final dos anos 90, as quais tomavam a orientação para mercado como sinônimo de uma simples orientação para o cliente, Jaworski, Kohli e Sahay (2000) desenvolveram duas abordagens para a orientação para o mercado: *Market-driven* (impulsionada pelo mercado) e *Driving Markets* (voltada para o mercado). Os autores analisam essas abordagens sob duas dimensões: estrutura do mercado e comportamento de mercado. A primeira se refere a um conjunto de agentes e os papéis desempenhados por estes no que Porter (1985) chama de "cadeia de valor". A segunda dimensão refere-se ao comportamento de todos os agentes da cadeia de valor, não se limitando apenas aos clientes, mas também os concorrentes, fornecedores, distribuidores, etc (JAWORSKI; KOHLI; SAHAY, 2000).

Anteriormente, Day (1994, p. 41) já havia abordado o conceito *Market-driven* em que "Organizações orientadas para o mercado têm detecção superior de mercado, maior ligação ao cliente e capacidades de vínculo com o canal.". Nessas empresas os processos de coleta, interpretação e utilização de informações de



mercado são mais sistemáticos, pensativos e antecipados do que em outras empresas (DAY, 1994).

A abordagem *Market-driven* refere-se a uma orientação baseada na compreensão e reação às preferências e comportamentos dos agentes do mercado, dentro de uma determinada estrutura de mercado. É fundamentalmente uma abordagem reativa com base nas necessidades explícitas dos clientes atuais (JAWORSKI; KOHLI; SAHAY, 2000).

A abordagem *Driving Markets* assume uma postura pró-ativa que visa influenciar a estrutura do mercado, assim como o comportamento dos agentes do mercado em uma direção que melhora a posição competitiva da empresa. Jaworski, Kohli e Sahay (2000) apresentam três perspectivas gerais para moldar a estrutura do mercado, concentrando-se em mudar a composição dos agentes, além das funções desempenhadas por eles: a construcionista (construção de um novo conjunto de agentes), a desconstrucionista (eliminação de agentes) e modificação funcional (alteração das funções dos agentes). Os autores afirmam que uma mudança na estrutura do mercado tem o potencial de melhorar o valor para o cliente, assim como o desempenho da empresa (JAWORSKI; KOHLI; SAHAY, 2000).

O estudo de Jaworski, Kohli e Sahay (2000) reforça a análise de Slater e Narver (1998) os quais abordaram a orientação para o mercado sob uma ótica similar, ou seja, *Customer-led* (necessidades expressas dos clientes) e *Market-oriented* (necessidades latentes dos clientes). O estudo de Slater e Narver (1998) será abordado de forma mais detalhada a seguir, na perspectiva cultural comportamental.

#### c) Perspectiva cultural comportamental da orientação para o mercado

A perspectiva cultural comportamental reflete-se na definição de orientação para o mercado como a cultura organizacional que cria mais eficaz e eficientemente os comportamentos necessários (valores e atitudes) para a criação de valor superior aos clientes e, assim, contínuo desempenho superior (NARVER; SLATER, 1990).

Para a compreensão dessa perspectiva é preciso primeiramente entender o conceito de cultura organizacional. Segundo Deshpandé, Farley e Webster (1989, p. 4), cultura organizacional “é o padrão de valores e crenças compartilhadas que

ajudam os indivíduos a entender o funcionamento organizacional e assim proporcionar-lhes normas para comportamentos na organização”. Homburg e Pflesser (2000) destacam que o comportamento refere-se a padrões comportamentais organizacionais com uma função instrumental, ou seja, o comportamento faz parte da cultura organizacional. Reforçando essa abordagem, Dobni e Luffman (2000) definem que a orientação para o mercado é essencialmente uma cultura comportamental que dita como os membros da organização pensam e agem. Isso faz com que a empresa desenvolva e mantenha a cultura que produzirá os comportamentos necessários ao fornecimento de valor superior aos clientes.

Sob a lente da perspectiva cultural comportamental, Narver e Slater (1990) propõem um modelo representado na figura 2, com três componentes comportamentais e dois critérios decisórios, os quais em conjunto, compõem o conceito de orientação para o mercado.



FIGURA 2 – MODELO DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO DE NARVER E SLATER  
 FONTE: Adaptado de Narver e Slater (1990, p. 23).

Segundo Narver e Slater (1990), a orientação para o mercado é um construto unidimensional consistente formado por três componentes comportamentais: orientação para o cliente, orientação para o concorrente e coordenação interfuncional, além de dois critérios decisórios: foco de longo prazo e objetivo de

lucro. Os autores desenvolveram uma escala para medição dos três componentes comportamentais, denominada MKTOR (ANEXO I), os quais são assim definidos:

- Orientação para o cliente: É a compreensão das necessidades e desejos dos clientes-alvo por meio da aquisição de informações, para entrega de valor superior. Esta criação de valor é realizada pelo aumento dos benefícios e diminuição de seus custos (NARVER; SLATER, 1990).
- Orientação para o concorrente: Conhecimento profundo do mercado e dos concorrentes, entendendo suas forças, fraquezas, capacidades e estratégias, diferenciando-se e alcançando vantagem competitiva no longo prazo (NARVER; SLATER, 1990).
- Coordenação interfuncional: É a utilização coordenada dos recursos da organização para criar valor superior para os consumidores alvos, alcançando assim vantagem competitiva sustentável. É um esforço de toda a organização e não apenas do departamento de marketing. Qualquer indivíduo em qualquer função pode contribuir para a criação deste valor (NARVER; SLATER, 1990).

Por sua vez, os dois critérios de tomada de decisão são assim definidos por Narver e Slater (1990):

- Foco no longo prazo: Para sobreviver à competitividade do mercado, a empresa não pode evitar uma perspectiva de longo prazo. Para impedir que os concorrentes obtenham vantagens superiores, a empresa precisa descobrir e implementar constantemente valor adicional para o cliente (NARVER; SLATER, 1990).
- Lucratividade: Configura-se como o objetivo da organização (NARVER; SLATER, 1990). Assim como Narver e Slater (1990), Jaworski e Kohli (1993) concluíram que os lucros são percebidos como um dos componentes da orientação para o mercado, mas em seu estudo apresentam a lucratividade como uma consequência da orientação para o mercado e não como um objetivo da organização.

Narver e Slater (1990) concluíram em seu estudo que uma substancial orientação para o mercado precisa ser a base da estratégia de vantagem competitiva das empresas.

A orientação para o mercado é uma cultura empresarial focada externamente que tem como prioridade a criação de valor superior para os clientes. Esse valor vem de capacidades essenciais que podem ser desenvolvidas em qualquer área

funcional, sendo criado e mantido quando todas as funções têm a oportunidade de contribuir. A orientação para o mercado é muito mais do que apenas uma função de marketing (SLATER; NARVER, 1994b).

Slater e Narver (1994b) apresentaram em seu artigo duas abordagens para desenvolver a orientação para o mercado: a programática e a adaptativa (Quadro 1). A abordagem programática, foca nas atitudes e atividades dos indivíduos. Empresas que usam essa abordagem muitas vezes adotam programas de mudança, porque eles estão na moda e não porque a gestão reconhece algum valor intrínseco neles. Na abordagem adaptativa, a gestão e os funcionários aprendem continuamente a criar valor para o cliente a partir de seus esforços, ajustando a estratégia, estruturas, sistemas e recursos humanos com base em tal aprendizagem. “Em suma, a abordagem programática é ampla, muitas vezes rígida e com base em pressupostos gerais sobre a necessidade de um programa. Em contraste, a abordagem adaptativa é focada, flexível e com base no conhecimento dos problemas e experiências específicas do mercado” (SLATER; NARVER, 1994b, p. 26).

Liderança da alta gestão é absolutamente essencial	
<b>Abordagem Programática</b>	<b>Abordagem Adaptativa</b>
De cima para baixo	De baixo para cima
Grande mudança	Mudança incremental
Estrutura - Estratégia - Resultados	Estratégia - Resultados - Estrutura
Formação orientada para o programa	Formação orientada para a oportunidade
Parte do princípio que a mudança de cultura começa por mudar valores individuais	Parte do princípio que a mudança de cultura começa por colocar as pessoas em novas funções que exigem novas habilidades ou atitudes

QUADRO 1 – ABORDAGENS PARA DESENVOLVER ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO  
FONTE: Adaptado de Slater e Narver (1994b, p. 26).

Em estudos posteriores, os autores abordaram a orientação para o mercado como um antecedente da aprendizagem organizacional (SLATER; NARVER, 1995; NARVER; SLATER; TIETJE, 1998). Os autores concluíram que estar atualizada é uma vantagem competitiva para as empresas e essa atualização é resultado da aprendizagem organizacional constante, proporcionando um aprendizado mais rápido que os concorrentes. Os autores defendem que o desempenho é o resultado de uma aprendizagem organizacional formada por uma cultura, da qual faz parte a orientação para o mercado. Portanto, ao contrário de Kohli e Jaworski (1990) que

defendem que a orientação para o mercado leva diretamente a organização a um melhor desempenho, Narver, Slater e Tietje (1998) concluem que a orientação para o mercado é apenas parte da aprendizagem organizacional que leva a empresa a um melhor desempenho.

Slater e Narver (1998) e Narver, Slater e MacLachlan (2004) abordaram a orientação para o mercado no que tange às necessidades expressas e latentes dos clientes. Em seu artigo, Slater e Narver (1998) definem essas duas abordagens como *Customer-led* e *Market-oriented*. A primeira é voltada para o cliente, se concentrando em entender os desejos expressos dos clientes em seus mercados atendidos e sobre o desenvolvimento de produtos e serviços que satisfaçam seus desejos. A segunda é voltada ao mercado, onde as empresas estão empenhadas em compreender tanto as necessidades expressas como as latentes de seus clientes, ou seja, as necessidades e desejos ocultos. Através dos processos de aquisição e avaliação de informações sobre o mercado de uma forma sistemática e antecipatória, buscam entender as capacidades e os planos de seus concorrentes. Essas empresas continuamente criam valor para o cliente, compartilhando o conhecimento amplamente por toda a organização, agindo de forma coordenada e concentrada (SLATER; NARVER, 1998). As diferenças entre as duas abordagens podem ser observadas no quadro 2.

	<b><i>Customer-led</i></b>	<b><i>Market-oriented</i></b>
<b>Orientação estratégica</b>	Desejos expressos	Necessidades latentes
<b>Estilo de ajustamento</b>	Responsivo	Pró-ativo
<b>Foco Temporal</b>	Curto prazo	Longo prazo
<b>Objetivo</b>	Satisfação do cliente	Valor para o cliente
<b>Tipo de aprendizagem</b>	Adaptativa	Geradora
<b>Processo de aprendizagem</b>	Pesquisa com os clientes	Observação do cliente
	Relações de <i>key account</i>	Relações de <i>lead-user</i>
	Grupo focal	Experimentação contínua
	Testes de conceito	Parceria seletiva

QUADRO 2 – DIFERENÇAS ENTRE *CUSTOMER-LED* E *MARKET-ORIENTED*

FONTE: Adaptado de Slater e Narver (1998, p. 1004).

O estudo de Slater e Narver (1998) impulsionou o trabalho de Jaworski, Kohli e Sahay (2000) os quais abordaram a orientação para o mercado sob uma ótica similar, ou seja, *Market-driven* e *Driving Market*, as quais já foram abordadas anteriormente na perspectiva da inteligência de mercado.

Alguns anos depois, Narver, Slater e MacLachlan (2004) apresentaram em seu estudo a orientação para o mercado, com uma abordagem similar, composta por dois conjuntos essenciais de comportamentos. O primeiro é a orientação para o mercado responsiva, retomando o conceito da orientação voltada para o cliente, em que a empresa busca entender e satisfazer as necessidades expressas de clientes. O segundo conjunto de comportamentos é a orientação para o mercado pró-ativa, referindo-se ao conceito de orientação voltada para o mercado, em que a empresa busca compreender e satisfazer as necessidades latentes dos clientes. Neste estudo, os autores desenvolveram e testaram uma escala de medição do construto de orientação para o mercado pró-ativa junto a 120 gerentes, denominada MOPRO, a qual finalizou com oito itens na escala. Também refinaram em sete itens a escala MORTN desenvolvida por Deshpandé e Farley (1998), a qual se refere à medição da orientação para o mercado responsiva. Os resultados demonstram que as duas formas de orientação para o mercado, responsiva e pró-ativa, estão relacionadas estatisticamente, mas são construtos distintos. Os autores concluem ainda que para criar e manter uma vantagem competitiva sustentável continuamente, as empresas devem aumentar a sua orientação para o mercado pró-ativa. “Em suma, o desafio para cada negócio é melhorar constantemente a sua habilidade em aprender de forma mais eficaz e eficiente as especificidades e soluções superiores para atender as necessidades expressas e latentes do seu público-alvo” (NARVER, SLATER, MACLACHLAN, 2004, p. 344).

Com base no estudo de Narver, Slater e MacLachlan (2004), Atuahene-Gima, Slater e Olson (2005) desenvolveram um estudo empírico junto a gerentes sêniores de unidades estratégicas de negócios do segmento industrial, abordando a orientação para o mercado responsiva e pró-ativa. A principal contribuição deste estudo é a conceituação e teste de um modelo integrado das relações entre as dimensões responsiva e pró-ativa de orientação para o mercado, contexto organizacional e desempenho de novos produtos. Os autores sugerem que os benefícios das abordagens responsiva e pró-ativa de orientação para o mercado dependem de sua implementação em níveis adequados e sugerem também sua separação ao invés de sua integração (ATUAHENE-GIMA; SLATER; OLSON, 2005).

Slater e Narver (1999) reforçam que as empresas verdadeiramente orientadas para o mercado têm um forte senso de todos os aspectos de seus mercados, e esta cultura orientada para fora lhes possibilita buscar e responder às oportunidades que

possam surgir. Isto significa que a organização deve identificar as vantagens competitivas baseadas em satisfazer tanto as necessidades atuais dos clientes, mas também as necessidades latentes e fazê-lo melhor do que os concorrentes.

Recentemente, Kim, Im e Slater (2013) desenvolveram um estudo onde os dados foram coletados por meio de uma pesquisa transversal de empresas concorrentes nas indústrias transformadoras de alta tecnologia nos Estados Unidos. Os autores estudaram a orientação para o mercado em conjunto com a orientação tecnológica, além de duas dimensões do conhecimento, o complexo e o tácito. Os resultados do estudo confirmaram que a orientação para o mercado de uma empresa contribui na geração de valor para o cliente, fornecendo soluções significativas para as suas necessidades e a orientação tecnológica contribui para o reforço da novidade e exclusividade de novos produtos. Verificou-se também a partir de análises adicionais, que o uso combinado de orientação para o mercado e complexidade do conhecimento e orientação tecnológica e conhecimento tácito influenciam positivamente tanto a novidade como o significado de novos produtos.

#### d) Perspectiva estratégica da orientação para o mercado

De acordo com Lafferty e Hult (2001), a perspectiva estratégica da orientação para o mercado se baseia em aspectos emprestados das definições clássicas de orientação para o mercado propostas por Kohli e Jaworski (1990) e Narver e Slater (1990). A diferença essencial é que a unidade de análise desta perspectiva é centrada na unidade estratégica de negócios (SBU)

Segundo Webster (1992) o marketing opera em três níveis distintos, refletindo três níveis de estratégia. Estes podem ser definidos como o corporativo, centrado na cultura, o empresarial ou unidade estratégica de negócios (SBU), centrado na estratégia e níveis funcionais ou operacionais, centrado nas táticas. Marketing como estratégia é a ênfase no nível da unidade estratégica de negócios, onde o foco é a segmentação de mercado e posicionamento na definição de como competir em seus negócios.

O nível de orientação para o mercado em uma unidade de negócios é o grau em que esta unidade obtém e utiliza informações de clientes, desenvolve uma estratégia que irá atender suas necessidades e, por fim, implementa a estratégia por ser sensível às necessidades e desejos destes clientes (RUEKERT, 1992).

De acordo com Dobni e Luffman (2000, p. 909):

“Existem relacionamentos definidos entre a orientação para o mercado e as estratégias de marketing operacionais decretadas por uma unidade estratégica de negócios (SBU). Dito de forma simples, as organizações com orientações de mercado semelhantes têm uma tendência ou aptidão para se envolver em estratégias semelhantes quando na mesma indústria e os tipos de estratégias escolhidas estão relacionadas com os comportamentos operacionais manifestando uma orientação para o mercado.”

Ruekert (1992) concluiu que as unidades estratégicas de negócios (SBU) obtêm e utilizam as informações dentro da unidade de negócio. Isso significa que uma organização como um todo pode ser orientada para o mercado, enquanto algumas das suas unidades estratégicas de negócios não. Outra conclusão deste estudo sugere que a orientação para o mercado está positivamente relacionada com o grau dos processos de apoio à organização, tais como recrutamento de pessoal, a oferta de formação, bem como a maneira pela qual os funcionários são recompensados e compensados. A pesquisa mostrou também uma relação positiva significativa entre o grau de orientação para o mercado e os processos organizacionais e as atitudes dos gestores.

Outro resultado relevante do estudo de Ruekert (1992) é a relação positiva entre o grau de orientação para o mercado e o grau de desempenho financeiro no longo prazo atingido pela unidade de negócios. Este resultado é consistente com o trabalho empírico de Narver e Slater (1990), que também encontraram uma correlação positiva entre a orientação para o mercado e retorno sobre os ativos no nível da unidade de negócios.

#### e) Perspectiva de orientação para o cliente da orientação para o mercado

Essa perspectiva refere-se à orientação para o mercado como um conjunto de crenças, valores e comportamentos da organização para alcançar um desempenho competitivo superior (DESHPANDÉ; FARLEY; WEBSTER, 1993; NOBLE; SINHA; KUMAR, 2002).

De acordo com Lafferty e Hult (2001), Deshpandé, Farley e Webster (1993) propuseram a mais divergente visão de orientação para o mercado, apresentando-a como sinônimo de orientação para o cliente. “Nós vemos a orientação para o cliente e a orientação para o mercado como sinônimos, com o termo ‘mercado’ definido de



forma convencional como o conjunto de todos os potenciais clientes da empresa” (DESHPANDÉ; FARLEY; WEBSTER, 1993, p. 27).

Para Deshpandé, Farley e Webster (1993, p. 29), a orientação para o cliente é “o conjunto de crenças que coloca o interesse do cliente em primeiro lugar, embora não excluindo os interesses de todas as outras partes interessadas, como proprietários, gerentes e funcionários, a fim para desenvolver uma empresa rentável em longo prazo”. A orientação para o mercado, assim como a orientação para o cliente é vista como sendo parte da cultura corporativa, cujos valores reforçam e perpetuam esse foco. Homburg e Pflesser (2000) ratificam, afirmando que aspectos culturais influenciam comportamentos relacionados à orientação para mercado.

Ao abordar a orientação para o mercado como sinônimo de orientação para o cliente, Deshpandé, Farley e Webster (1993) excluem o foco no concorrente, argumentando que a orientação para o concorrente pode ser a antítese da orientação para o cliente quando o foco é exclusivamente sobre os pontos fortes de um concorrente, ao invés das necessidades não satisfeitas do cliente. Porém, reconhecem que uma coordenação interfuncional é consistente com uma orientação para o cliente e deve ser parte de seu significado.

O estudo de Deshpandé, Farley e Webster (1993), teve como objetivo avaliar os relacionamentos entre a cultura empresarial, orientação para o cliente, inovação e desempenho da empresa nas indústrias japonesas. Conforme a figura 3, os autores definiram quatro tipos de cultura empresarial: de mercado, adhocrática, de clã e hierárquica:

- Cultura de mercado: Com ênfase na vantagem competitiva.
- Cultura adhocrática: Caracterizada pelo empreendedorismo, pela criatividade e pela adaptabilidade.
- Cultura de clã: Tem como características a coesão, a participação, os grupos de trabalho e um sentido de família.
- Cultura hierárquica: Tem como atributos dominantes a ordem, as regras e regulamentos e a uniformidade.

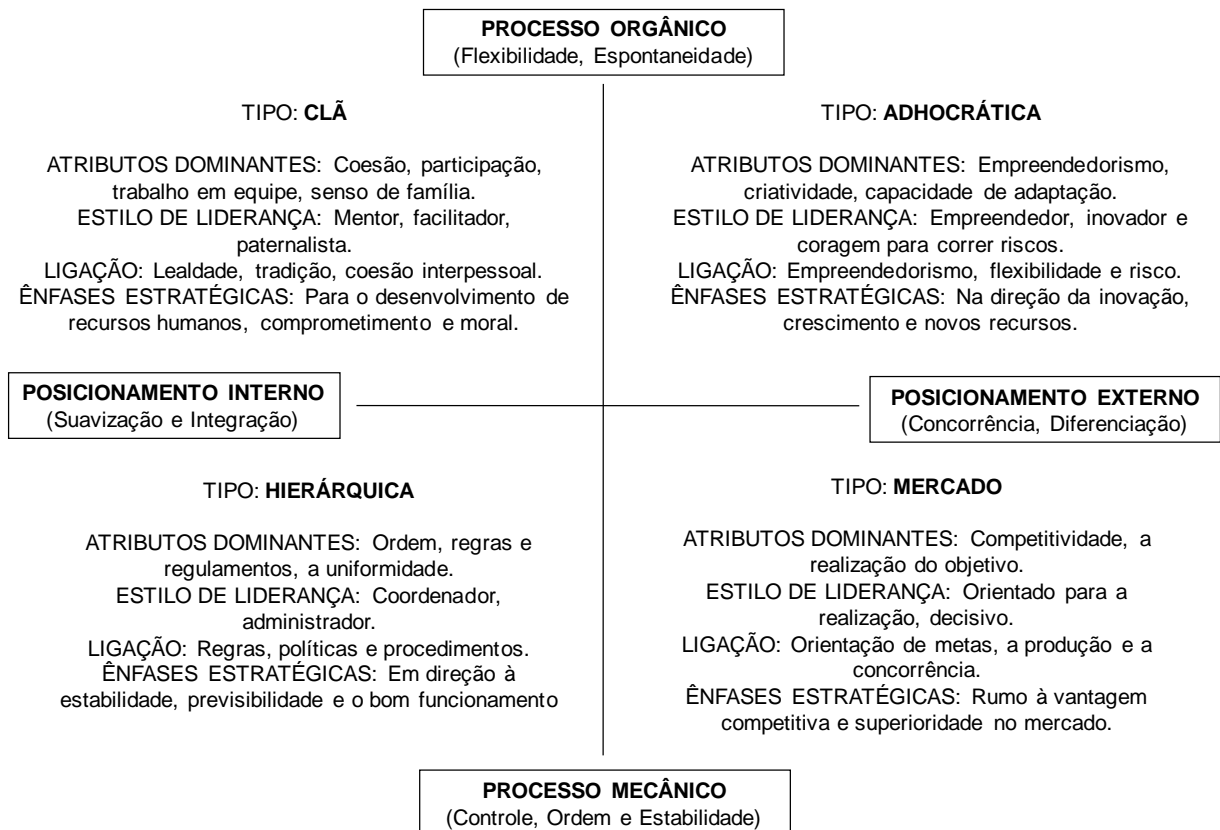


FIGURA 3 – TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL  
 FONTE: Adaptado de Deshpandé, Farley e Webster (1993, p. 25).

Os resultados mostraram que empresas com cultura relativamente sensíveis (mercado) e flexíveis (adhocracia) possuem desempenho superior em comparação com as empresas com cultura mais consensual (clã) e burocrática (hierárquica). O resultado de mais alto desempenho para a cultura de mercado confirmou a hipótese que o desempenho de mercado depende da cultura organizacional. Da mesma forma, empresas orientadas para o cliente e empresas inovadoras possuem melhor desempenho (DESHPANDÉ; FARLEY; WEBSTER, 1993).

Ao longo da década de 90, Deshpandé e Farley expandiram a pesquisa aplicada às empresas japonesas gerando um programa de pesquisa abrangente aplicado em mais de dez países. Deshpandé e Farley (2004) apresentam o resultado desse estudo focado nas empresas que operam em mercados *business-to-business*. Os autores examinaram nesses países o impacto da cultura organizacional, orientação para o mercado, clima organizacional e capacidade de inovação no desempenho da empresa. O resultado mostrou diferenças significativas entre os países na maioria das variáveis do estudo, as quais refletem geralmente

características das culturas nacionais. No entanto, os autores descobriram que as variáveis para o desempenho não diferem sistematicamente entre os países.

Deshpandé e Farley (1998) desenvolveram uma escala de dez itens para medir a orientação para o mercado, tendo por base uma meta-análise das três principais escalas de mensuração desenvolvidas no início da década de 1990 (Narver e Slater, 1990; Deshpandé, Farley e Webster, 1993; e Kohli, Jaworski e Kumar, 1993). Por meio de um estudo empírico comparando as três escalas numa amostra de 82 executivos de marketing de 27 diferentes empresas em diferentes países, os autores concluíram que essas escalas são, em geral, similares em termos de confiabilidade e de validade interna e externa. Dessa maneira, Deshpandé e Farley (1998) sintetizaram as escalas e propuseram a escala MORTN. Os dez itens abrangem comportamentos gerais relacionados com a compreensão das necessidades dos clientes (quatro itens), avaliação da satisfação do cliente (quatro itens) e geração de qualidade ou serviço superior (dois itens). No estudo de Narver, Slater e MacLachlan (2004), a escala MORTN foi escolhida como referência para a mensuração da orientação para o mercado responsiva.

#### 2.1.1 A relação entre as perspectivas da orientação para o mercado

Lafferty e Hult (2001) destacam quatro fatores gerais da orientação para o mercado presentes nas cinco perspectivas, ou seja, na perspectiva de tomada de decisão, na perspectiva da inteligência de mercado, na perspectiva cultural comportamental, na perspectiva estratégica e na perspectiva de orientação para o cliente. São eles:

- Ênfase nos clientes.
- Importância do conhecimento compartilhado (informação).
- Coordenação interfuncional das atividades de marketing e relações com as outras áreas.
- Resposta ao mercado por meio da implementação das ações.

A ênfase no cliente, ou seja, a criação de valor superior para satisfação das suas necessidades e desejos atuais e futuros requer também, segundo Deshpandé, Farley e Webster (1993), a compreensão de toda sua rede de valor, incluindo o cliente do cliente. O cliente é o elemento central da orientação para o mercado, presente em todas as perspectivas.

Isso reforça a importância do conhecimento compartilhado dentro da organização, a qual tem seu foco centrado no cliente. Quanto à busca de informações sobre os concorrentes, esta é consenso em quase todas as abordagens, com exceção apenas da perspectiva de orientação para o cliente. Na perspectiva da inteligência de mercado, Kohli e Jaworski (1990) especificam que a inteligência de mercado deve incluir ações de monitoramento dos concorrentes, a fim de determinar seus efeitos sobre os consumidores. Na perspectiva cultural comportamental, Narver e Slater (1990) consideram de igual importância a informação gerada pelo cliente e a informação gerada pelo concorrente. Já na perspectiva da tomada de decisão, Shapiro (1988) diz que uma empresa orientada para o mercado também irá avaliar a concorrência, por meio de informações.

A coordenação interfuncional é fundamental para a orientação para o mercado. É por meio desse fundamento que acontece a disseminação e alinhamento das ações de mercado entre as áreas. Drucker (1954) já havia estabelecido que os problemas dos clientes devem ser a preocupação de todo o negócio e não apenas da função de marketing.

Finalmente, a resposta ao mercado por meio da implementação das ações é outro fator essencial na definição de orientação para o mercado, estando presente em quatro das cinco perspectivas, com exceção da perspectiva da orientação para o cliente. Na perspectiva da tomada de decisão, é caracterizada como a execução de decisões bem coordenadas com um senso de compromisso (SHAPIRO, 1988). Na perspectiva da inteligência de mercado se traduz na capacidade de resposta das empresas (KOHLI; JAWORSKI, 1990). Na perspectiva cultural comportamental, a resposta ao mercado utiliza-se de recursos da empresa para entregar valor aos clientes (NARVER; SLATER, 1990; KIRCA; BEARDEN; HULT, 2011). Por fim, na perspectiva estratégica configura-se na implementação em si das ações estratégicas (RUEKERT, 1992).

Em seu estudo, Kirca, Bearden e Hult (2011) abordam a importância da implementação, mas sobretudo da internalização da orientação para o mercado. A internalização retoma a perspectiva cultural comportamental referindo-se às normas e valores organizacionais que encorajam comportamentos, os quais são consistentes com a orientação para o mercado (NARVER; SLATER, 1990; DESHPANDÉ; FARLEY; WEBSTER, 1993; LAFFERTY; HULT, 2001). Nesta perspectiva, a implementação refere-se à perspectiva da inteligência de mercado,

concentrando-se nas atividades organizacionais que estão relacionadas com a geração de inteligência, disseminação entre os setores e capacidade de resposta para a inteligência de mercado (KOHLEI; JAWORSKI, 1990; LAFFERTY; HULT, 2001).

Com base na implementação e internalização, Kirca, Bearden e Hult (2011) definiram uma tipologia identificando quatro formas de orientação para o mercado, conforme o quadro 3. São elas: Abrangente, Cerimonial, Emergente e Inativa.

	Internalização da Orientação para o Mercado	
Implementação da Orientação para o Mercado	Alta	Baixa
Alta	Orientação para o Mercado Abrangente	Orientação para o Mercado Cerimonial
Baixa	Orientação para o Mercado Emergente	Orientação para o Mercado Inativa

QUADRO 3 – IMPLEMENTAÇÃO E INTERNALIZAÇÃO DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO  
 FONTE: Adaptado de Kirca, Bearden e Hult (2011, p. 146).

De acordo com Kirca, Bearden e Hult (2011), empresas que adotam uma orientação para o mercado abrangente não somente implementam ações orientadas para o mercado, mas buscam a internalização de valores e normas com ênfase na criação de valor superior para os clientes. Conforme os autores, as empresas que adotam uma orientação para o mercado cerimonial efetivamente implementam suas ações, no entanto, muitas vezes não conseguem proporcionar o ambiente organizacional cultural necessário para a criação contínua de valor superior para os clientes. Ainda segundo Kirca, Bearden e Hult (2011), nas empresas que adotam uma orientação para o mercado emergente, os empregados conseguem internalizar valores e normas orientados para o mercado, mas não necessariamente implementam as ações, pois a empresa não consegue perceber e agir sobre as mudanças fundamentais no mercado, não proporcionando as condições necessárias. Por fim, uma orientação para o mercado inativa impede as empresas de responder ativamente às necessidades e exigências do mercado, além de não se comprometer totalmente com a criação de valor superior para os clientes em função dos níveis inadequados de internalização de valores e normas orientadas para o mercado (KIRCA; BEARDEN; HULT, 2011).

Cadogan e Diamantopoulos (1995) também ratificam a relação presente nos quatro fatores gerais da orientação para o mercado, descritos por Lafferty e Hult (2001), ou seja, a ênfase nos clientes, a importância da informação, a coordenação interfuncional e a capacidade de resposta ao mercado. Em seu estudo, os autores propõem um modelo reconceitualizado, baseado na integração das abordagens de Kohli e Jaworski (1990) e Narver e Slater (1990), conforme figura 4.

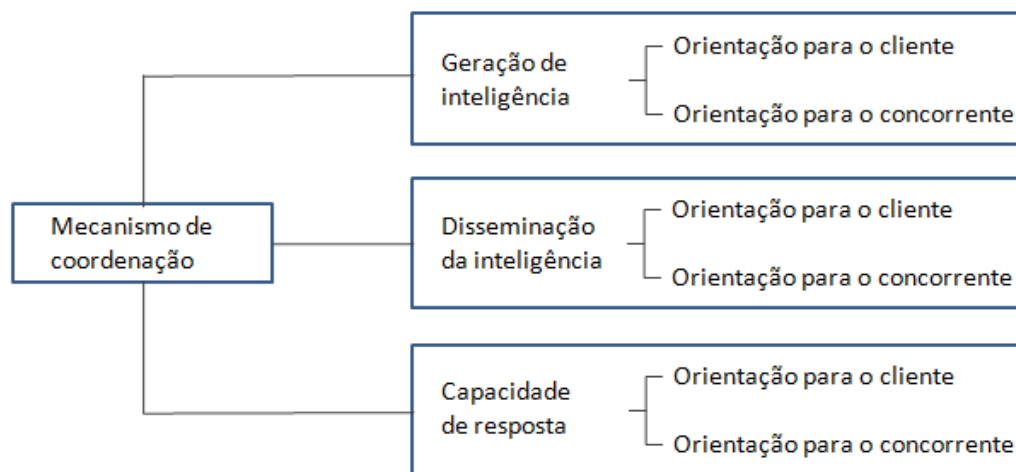


FIGURA 4 – MODELO DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO  
FONTE: Adaptado de Cadogan e Diamantopoulos (1995, p. 49).

O modelo considera que a orientação para o cliente e a orientação para o concorrente (NARVER; SLATER, 1990) contemplam o foco específico da inteligência de mercado por meio da geração, disseminação e capacidade de resposta (KOHLI; JAWORSKI, 1990). Pode-se observar que existem traços comuns evidentes em ambas conceitualizações que agem como um mecanismo de coordenação, cujo papel é garantir que essas atividades genéricas sejam realizadas com eficácia e eficiência (CADOGAN; DIAMANTOPOULOS, 1995).

Em todas as perspectivas apresentadas anteriormente, o cliente é o elemento central da orientação para o mercado, ou seja, o objetivo principal é a satisfação das suas necessidades e desejos atuais e futuros por meio da criação de valor superior.

#### 2.1.2 A orientação para o mercado nas pequenas e médias empresas

Slater e Narver (1994a) reforçam que as pequenas e médias empresas podem superar as vantagens das empresas de grande porte, como o poder de

mercado, economias de escala, linhas de produtos amplas e tecnologia de produção superior, tornando-se mais orientadas para o mercado.

Em seu ensaio teórico, Raju, Lonial e Crum (2011) afirmam que pequenas e médias empresas e grandes organizações também podem ser diferentes no que diz respeito aos recursos, os quais muitas vezes são a chave para a vantagem competitiva sustentável e o desempenho superior. Enquanto não podem ter tantos recursos como as grandes, as pequenas e médias empresas buscam a capacidade de desenvolver recursos estratégicos exclusivos, tais como processamento de informação, conhecimento e capacidade de resposta, etc. Os autores concluem que os antecedentes estruturais e culturais em geral favorecem as pequenas e médias empresas a ter um maior grau de orientação para o mercado do que as empresas maiores.

Os resultados da pesquisa empírica de Didonet *et al.* (2012), indicam como e onde as pequenas empresas podem se beneficiar de sua flexibilidade e estrutura organizacional mais simples, a fim de orientar-se mais rapidamente, e de forma mais eficaz, para mercados dinâmicos e ao mesmo tempo estar abertas a alavancar mudanças tecnológicas freqüentes. Estas empresas podem obter vantagens diferenciais em relação aos concorrentes devido à capacidade de identificação e ajuste rápido perante as mudanças tecnológicas contínuas e às variadas e complexas necessidades dos consumidores. Conforme destacado pelos referidos autores, as pequenas e médias empresas são estruturalmente e culturalmente mais capazes de responder ao mercado do que as empresas maiores (DIDONET ET AL., 2012).

Segundo Alpkhan, Yilmaz e Kaya (2007), a literatura de estratégia há muito reconheceu a flexibilidade como uma fonte natural de vantagem competitiva das pequenas e médias empresas e a flexibilidade de planejamento como uma ferramenta eficaz para lidar com a incerteza criada por rápidas mudanças no ambiente. Em seu estudo, os autores analisaram os efeitos conjuntos de orientação para o mercado e flexibilidade do planejamento sobre o desempenho dos negócios. O modelo conceitual incorpora o dinamismo do mercado como moderador no desempenho dos negócios (Figura 5).

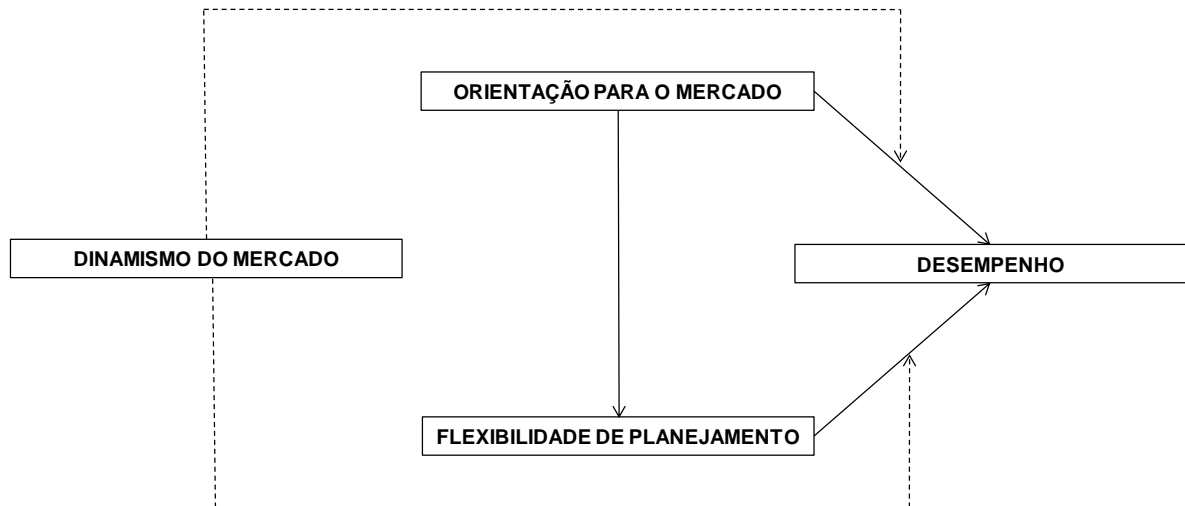


FIGURA 5 – ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO NAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS  
 FONTE: Adaptado de Alpkán, Yılmaz e Kaya (2007, p. 154).

Alpkán, Yılmaz e Kaya (2007) concluíram que as pequenas e médias empresas necessitam desenvolver tanto uma cultura pró-ativa orientada para o mercado como um processo flexível de planejamento estratégico. Reforçam ainda que uma abordagem evolutiva para a mudança cultural visando maior orientação para o mercado pode funcionar melhor em organizações menores, onde o comprometimento dos proprietários-gerentes na oferta de maior valor para o cliente pode ser transmitido mais facilmente ao menor número de funcionários (ALPKAN; YILMAZ; KAYA, 2007).

Kirca, Bearden e Hult (2011) afirmam que em função da sua estrutura enxuta e cultura coesa, pequenas e médias empresas prontamente interiorizam uma cultura orientada para o mercado. Porém, muitas vezes não podem investir em recursos abrangentes de processamento de informação de mercado para implementar eficazmente as ações devido às limitações de recursos e capacidades.

Verhees e Meulenbergh (2004) desenvolveram um estudo sobre orientação para o mercado, inovação e desempenho nas pequenas empresas. Verhees e Meulenbergh (2004, p. 137) afirmam que “nas pequenas empresas, os recursos para a geração de inteligência de mercado são escassos, e não há espaço para um especialista em marketing. Na verdade, a inteligência de mercado é baseada principalmente em dados secundários (a partir de jornais de comércio, pesquisa do setor, conferências e revistas profissionais) ou em contatos pessoais (com fornecedores, clientes, etc)”. Da mesma forma, os autores destacam que a disseminação de inteligência de mercado não é uma questão relevante nas



pequenas empresas onde o proprietário é quem toma as decisões importantes, mas essa dissiminação pode aumentar a motivação dos funcionários. Quanto à capacidade de resposta, esta pode ser um diferencial importante, pois a tomada de decisão não é burocrática e o decisor é capaz de supervisionar todo o processo de produção e comercialização. Por outro lado, a capacidade de resposta é limitada por recursos financeiros e técnicos (VERHEES; MEULENBERG, 2004).

Já a abordagem do estudo de Martin, Martin e Minillo (2009) é sobre os líderes de empresas industriais de pequeno porte que enfatizam um alto grau de orientação para o mercado, reforçado pelo conjunto de valores, normas, comportamentos e estruturas. Para criar e manter este recurso, o gestor deve ter um modelo cognitivo que inclui orientação para o mercado como uma parte significativa do seu modelo de negócio. O resultado mostrou que, estruturalmente, esses líderes expressaram menos departamentalização do que os líderes das empresas com baixo grau de orientação para o mercado, utilizando sistemas de comunicação muito abertos e sistemas de gestão de desempenho. A recompensa dos funcionários por comportamentos orientados para o mercado, resulta na responsabilidade pelo seu desempenho, bem como pelo desempenho da empresa (MARTIN; MARTIN; MINILLO, 2009).

Kara, Spillan e Deshields (2005) investigaram em seu estudo possíveis influências de orientação para o mercado no desempenho de empresas de varejo de serviço de pequeno porte. Os dados foram coletados por meio de entrevistas pessoais e questionário mensurando a orientação para o mercado por meio da escala MARKOR de Kohli, Jaworski e Kumar (1993). O resultado do estudo apresentou uma relação significativa positiva na relação entre os construtos.

Em resumo, a flexibilidade e a estrutura menos burocrática das pequenas e médias empresas podem gerar mais comprometimento por parte dos funcionários, facilitando a orientação para o mercado. Por outro lado, a limitação de recursos técnicos e financeiros é um fator que dificulta a geração da informação, sua disseminação e capacidade de resposta das empresas (KOHLI; JAWORSKI, 1990).

Portanto, nesse estudo a orientação para o mercado foi mensurada nas pequenas e médias empresas por meio das três dimensões que compõem esse construto: orientação para o cliente, orientação para o concorrente e coordenação interfuncional. A escala traduzida (ANEXO I) foi adaptada da escala original denominada MKTOR, desenvolvida por Narver e Slater (1990).

## 2.2 ORIENTAÇÃO PARA A MARCA

Na literatura, a definição mais utilizada de orientação para a marca é de autoria de Urde (1999, p. 117), na qual "orientação para a marca é uma abordagem em que os processos da organização giram em torno da criação, desenvolvimento e proteção de identidade da marca em uma interação constante com os clientes-alvo, com o objetivo de alcançar vantagens competitivas duradouras na forma de marcas".

Diante da dificuldade na busca de um diferencial que sustente uma vantagem competitiva, muitas empresas investem na estratégia de construção da marca com o objetivo de conseguir vantagem a longo prazo. Urde, Baumgarth e Merrilees (2013) afirmam que a abordagem de orientação para a marca refere-se à marca como o maior ativo da empresa.

A capacidade de gestão da marca trata dos sistemas e processos utilizados para desenvolver, crescer, manter e alavancar ativos de marca de uma empresa. Como tal, a gestão da marca envolve inúmeras capacidades de marketing especializadas, tais como pesquisa de mercado, gestão de produtos, preços, distribuição e comunicação para marcas específicas (MORGAN, 2012).

Para Hankinson (2001), em função da sua própria natureza, a construção da marca é um processo de médio a longo prazo. Algumas das marcas mais bem sucedidas são o resultado de anos de desenvolvimento estratégico e níveis sustentados de investimento financeiro.

Foi por meio de uma série de estudos de prática corporativa que Urde (1994) propôs o conceito de uma empresa orientada para a marca: Uma abordagem cuja mentalidade se concentra na marca como recurso estratégico, sendo a base para a construção da estratégia da empresa. De acordo com Wong e Merrilees (2007), a construção de uma marca forte é uma forma importante para construir uma vantagem competitiva no mercado, criando valor e aumentando a competitividade.

A tomada de decisão em relação à gestão da marca está nas mãos da alta gestão, ao invés dos gerentes de nível médio. A criação e manutenção do valor de marca é uma prioridade da alta administração (URDE, 2003). Ratificando essa questão, Baumgarth (2010) classifica essa orientação estratégica como um tipo específico de orientação que se distingue pela alta relevância atribuída à marca pela alta gestão da organização.

Baumgarth (2010) em seu estudo empírico junto a 261 empresas do setor *business-to-business* alemão, projetou e testou um modelo de orientação para a marca do ponto de vista da marca corporativa. O ponto de partida para a sua construção é a literatura de orientação para o mercado, integrando as duas perspectivas principais adotadas nesta orientação. Baseado no trabalho de Homburg e Pflesser (2000), o autor traduziu o quadro resultante para o contexto de *branding*, conforme figura 6. A perspectiva "cultural" tem uma visão mais organizacional do processo, abrangendo valores, normas e artefatos, enquanto a perspectiva "comportamental" descreve o fenômeno em termos de comportamentos concretos associados a esses valores, normas e artefatos.

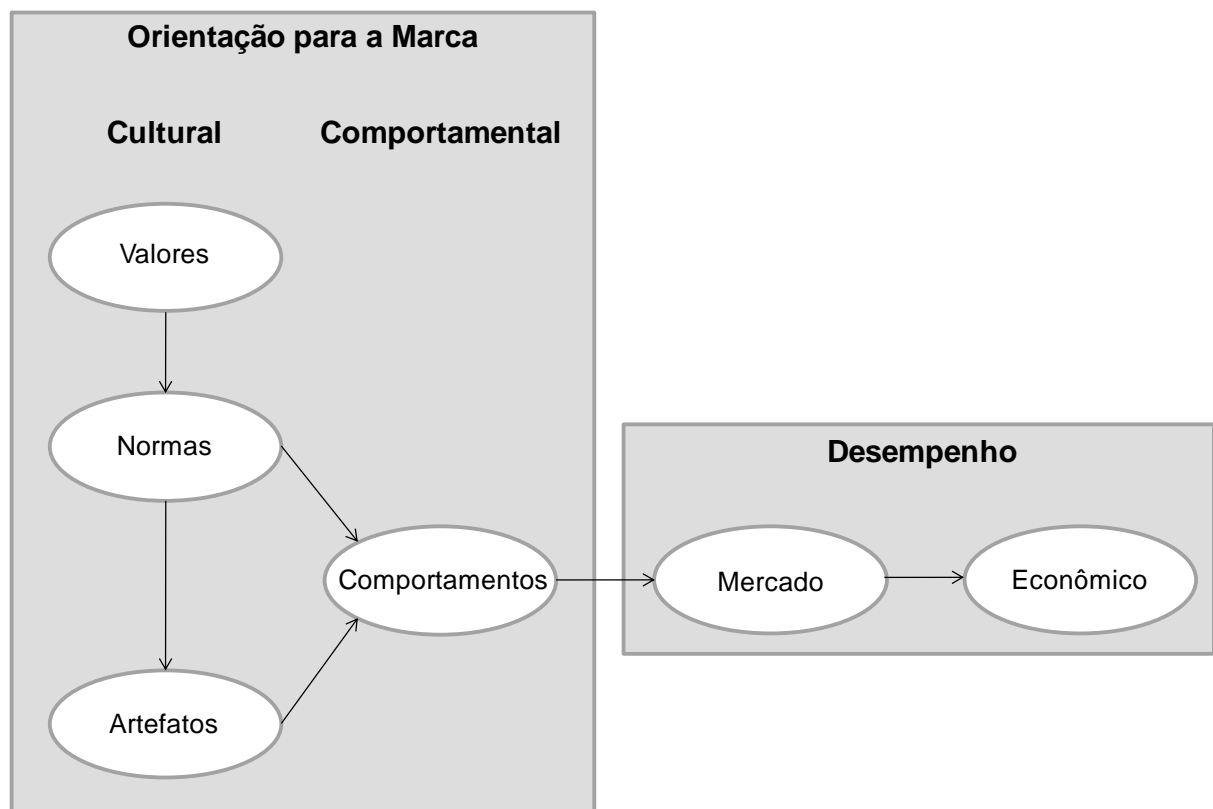


FIGURA 6 – MODELO CONCEITUAL DE ORIENTAÇÃO PARA A MARCA DE BAUMGARTH (2010)  
FONTE: Adaptado de Baumgarth (2010).

O estudo de Baumgarth (2010) reforça a abordagem Bridson e Evans (2004), os quais conceituam orientação para a marca como um construto multidimensional que abrange valores, crenças, comportamentos e práticas no sentido das marcas da organização. Segundo os autores, a orientação para a marca pode ser analisada do ponto de vista filosófico ou cultural e comportamental.

#### a) Perspectiva filosófica ou cultural da marca

A abordagem filosófica ou cultural sustenta a ancoragem interna da marca e sua gestão. É a incorporação da marca no pensamento da organização, refletindo em valores e crenças organizacionais (BRIDSON; EVANS, 2004; BAUMGARTH, 2010; BAUMGARTH; MERRILEES; URDE, 2011).

A abordagem filosófica inclui a marca como uma cultura organizacional e a utiliza como uma bússola para a tomada de decisão (EVANS, BRIDSON E RENTSCHLER, 2012). Nessa abordagem, “a orientação para a marca é uma mentalidade que garante que a marca vai ser reconhecida, caracterizada e favorecida na estratégia de marketing. Ela está relacionada com questões de mentalidade que dariam direção à empresa em termos de planejamento estratégico de marketing.” (WONG; MERRILEES, 2008, p. 374).

Quanto mais orientada para a marca a empresa é, mais ela persegue a marca como recurso estratégico e os benefícios de desempenho relacionados ao mercado, tais como posicionamento competitivo e distinção de marca. A orientação para a marca se apresenta como uma mentalidade que se concentra nas marcas como recursos e capacidades estratégicas (REIJONEN *ET AL.*, 2012).

Wong e Merrilees (2008, p. 372) afirmam que, “Usando marcas como ponto de partida para a formulação da estratégia da empresa, a orientação para a marca deve ser criada como uma pré-condição, com marcas bem estabelecidas capazes de aumentar a capacidade das empresas para competir, bem como a geração de crescimento e rentabilidade”. A ênfase é colocada em um esforço integrado de todos os aspectos dentro da empresa, o qual exige uma compreensão total entre todos os setores do que a marca é e significa. Esse esforço vai além da responsabilidade exclusiva do setor de marketing e inclui todos na empresa buscando priorizar a marca e se esforçando para manter o valor da marca oferecido aos clientes (WONG; MERRILEES, 2007).

Além da integração entre todos os departamentos, Huang e Tsai (2013) afirmam que para as empresas desenvolverem uma orientação para a marca, elas devem começar com os funcionários dentro da organização, aumentando o grau de identificação dos empregados para uma organização orientada para a marca.

Segundo Schultz e Hatch (2009), todos os esforços no sentido de gerar significado para a identidade corporativa, ou seja, o processo de gestão da marca

que irá agregar valor à corporação por meio da criação, desenvolvimento e proteção da identidade da marca, é definido como *branding*.

A partir dessa abordagem, cinco itens foram desenvolvidos para mensurar o construto (ANEXO II) orientação para a marca (WONG; MERRILEES, 2008):

- *Branding* (Gestão da marca) flui através de todas as nossas atividades de marketing.
- *Branding* (Gestão da marca) é essencial para a nossa estratégia.
- *Branding* (Gestão da marca) é essencial na gestão desta empresa.
- Um planejamento de marca a longo prazo é fundamental para o nosso sucesso futuro.
- A marca é um ativo importante para nós.

A marca se tornou uma parte inseparável de valor de uma empresa e um ativo estratégico importante. Poderá até ser o condutor de todo o processo de planejamento de marketing. Indo além de um nível tático, a marca poderá tornar-se uma vantagem competitiva (WONG; MERRILEES, 2008).

A orientação para a marca é, portanto, uma escolha estratégica que irá determinar a vantagem competitiva das empresas e, como consequência, a garantia de sua futura sobrevivência em longo prazo. Para Hankinson (2001, p. 231), a orientação para a marca é definida como "o grau em que as organizações se consideram como marcas e uma indicação de quanto (ou quão pouco) a organização aceita a teoria e a prática do *branding*".

#### b) Perspectiva comportamental da marca

A abordagem comportamental enumera instrumentos concretos, como a comunicação e o controle da marca, concentrando-se na orientação em termos de comportamentos e atividades implementadas (BRIDSON; EVANS, 2004; BAUMGARTH, 2010; BAUMGARTH; MERRILEES; URDE, 2011).

Baumgarth (2010) afirma que apenas comportamentos concretos terão um efeito positivo direto no cenário *business-to-business*. A cultura interna de uma empresa é um antecedente importante da força da marca, mas um efeito positivo no mercado depende da sua tradução em ações concretas.

Bridson e Evans (2004) propõem que a orientação para a marca pode ser definida como o grau em que a organização valoriza suas marcas e como suas

práticas estão orientadas para a construção de capacidades para essas marcas. No estudo, os autores analisaram as capacidades da marca do ponto de vista das capacidades distintiva, funcional, simbólica e de valor agregado e desenvolveram um modelo conceitual (Figura 7) relacionando essas capacidades e as vantagens que podem oferecer ao contexto do varejo de moda, ou seja, vantagens relacionadas a mercadoria, comunicação, forma de negociação e serviço ao consumidor (BRIDSON; EVANS (2004).

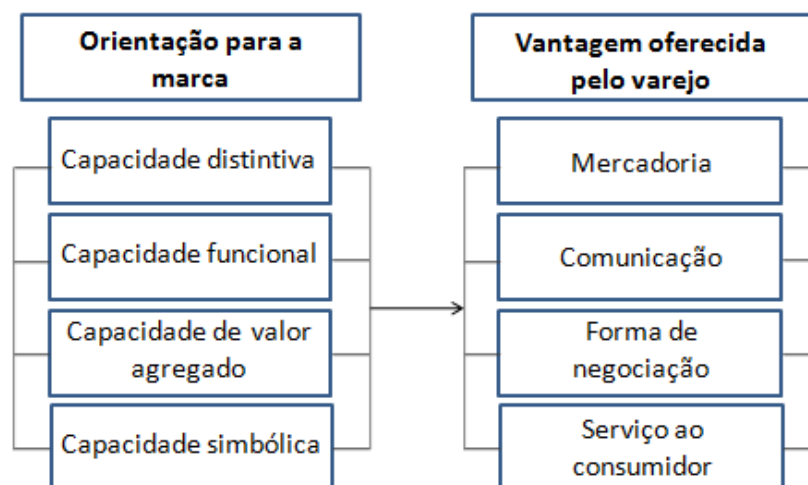


FIGURA 7 – MODELO DE ORIENTAÇÃO PARA A MARCA DE BRIDSON E EVANS (2004)  
 FONTE: Adaptado de Bridson e Evans (2004).

As capacidades de marca analisadas por Bridson e Evans (2004) são:

- Capacidade distintiva: As marcas, especialmente as marcas de moda, podem se distinguir o suficiente para serem estendidas às mercadorias, novas mídias e formatos de venda comerciais.
- Capacidade funcional: É a medida em que as marcas satisfazem as necessidades básicas ou racionais dos consumidores.
- Capacidade de valor agregado: Referem-se às crenças fundamentais e capacidades que a organização emprega para agregar valor além das capacidades funcionais, por meio da adição de recursos e benefícios que diferenciam a marca dos demais concorrentes.
- Capacidade simbólica: São as características representativas, emocionais, de auto-expressão, auto-imagem, personalidade, valor psíquico e ícone.

### 2.2.1 A relação entre as perspectivas da orientação para a marca

Evans, Bridson e Rentschler (2012) argumentam que tanto a abordagem cultural ou filosófica quanto a comportamental são necessárias a fim de capturar totalmente o construto de orientação para a marca, analisando de forma conjunta as duas abordagens. Com base nos resultados de 20 estudos de casos aplicados junto a museus, houve fortes indícios de que estes estão buscando orientação para a marca, o que se reflete em sua filosofia e comportamentos organizacionais.

Na figura 8, seis atributos são apresentados, sendo dois relacionados à abordagem filosófica e quatro à abordagem comportamental, aqui relacionada aos comportamentos da marca (distinção, funcionalidade, agregação e simbolismo), tendo muito em comum com o estudo de Bridson e Evans (2004) no qual os autores destacam as capacidades da marca.

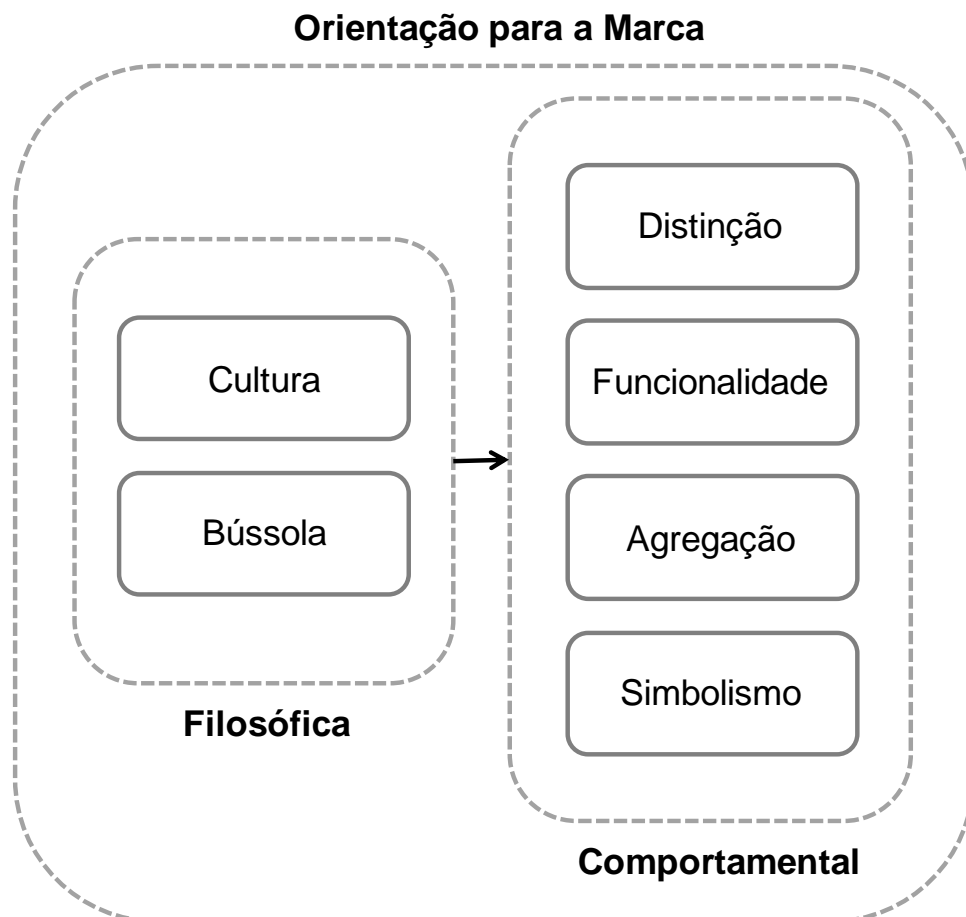


FIGURA 8 – MODELO DE ORIENTAÇÃO PARA A MARCA DE EVANS, BRIDSON E RENTSCHLER  
FONTE: Adaptado de Evans, Bridson e Rentschler (2012).

Os resultados do estudo de Evans, Bridson e Rentschler (2012) mostram que a marca deve primeiro ser estabelecida a nível filosófico, o qual então aciona os quatro comportamentos de marca. A abordagem filosófica inclui a marca como uma cultura organizacional e a utiliza como uma bússola para a tomada de decisão, orientando os quatro comportamentos de marca.

Da mesma forma, Hankinson (2001) analisa tanto a abordagem filosófica ou cultural, como a abordagem comportamental em seu estudo junto a instituições de caridade no Reino Unido. Através da literatura acadêmica e de entrevistas em profundidade com gestores dessas instituições, a autora explora o domínio do construto orientação para a marca em quatro dimensões, caracterizando a maneira em que as marcas são consideradas nesse setor, definindo as seguintes dimensões de abordagem:

- Uma compreensão do que a marca faz e os valores que ela representa.
- Comunicação da marca para ambos os públicos: externo e interno.
- Utilização da marca como um recurso estratégico.
- Gestão da marca ativamente e deliberadamente.

Na pesquisa os entrevistados indicaram o grau em que a instituição de caridade é orientada para a marca, em vez da visão dicotômica se a instituição é ou não orientada para a marca. A figura 9 apresenta o modelo com os antecedentes que podem aumentar ou diminuir os níveis de orientação para a marca, assim como as conseqüências que podem resultar da sua adoção (HANKINSON, 2001):

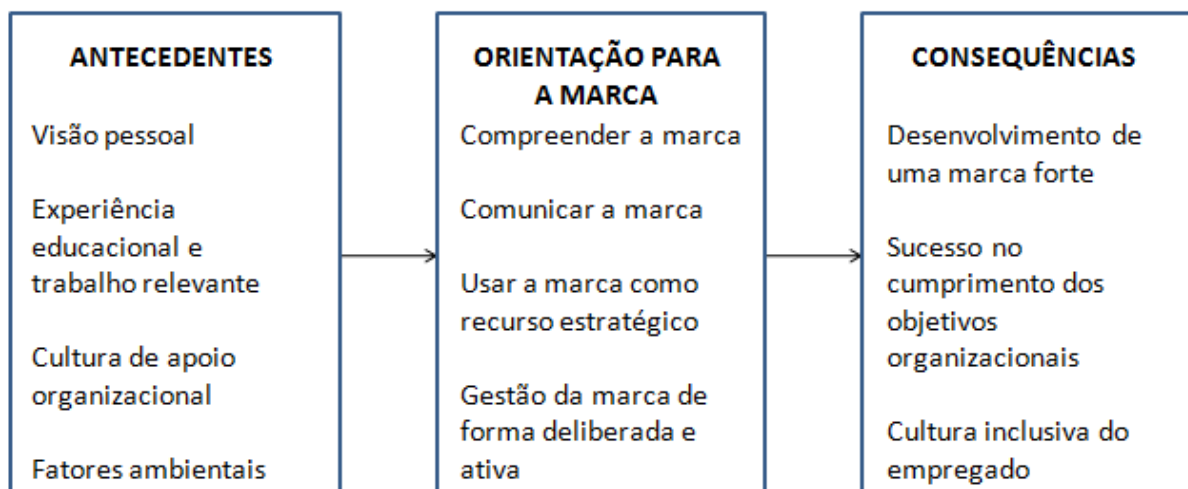


FIGURA 9 – CONSTRUTO ORIENTAÇÃO PARA A MARCA DE HANKINSON (2001)

FONTE: Adaptado de Hankinson (2001).



### 2.2.2 A orientação para a marca nas pequenas e médias empresas

Wong e Merrilees (2005) desenvolveram um estudo pioneiro sobre a orientação para a marca nas pequenas e médias empresas apresentando um modelo de processo de estratégia de marca mais amplo, conforme ilustrado na figura 10.

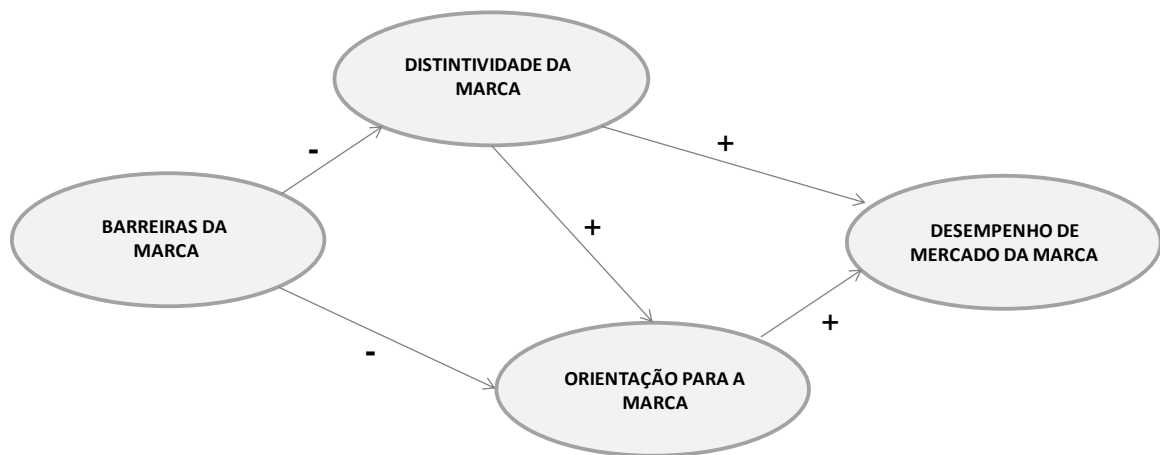


FIGURA 10 – ABORDAGEM ORIENTADA PARA A ESTRATÉGIA DE MARKETING DA MARCA  
FONTE: Adaptado de Wong e Merrilees (2005, p.159)

Wong e Merrilees (2005) apresentam o modelo abordando as seguintes dimensões: barreiras da marca, distintividade ou distinção da marca, orientação para a marca e o desempenho de mercado da marca. Os autores tiveram como principal objetivo gerar *insights* para construção de teorias, não testando empiricamente o modelo. As barreiras da marca referem-se às restrições como tempo, disponibilidade de recursos e conhecimento que impedem os esforços de construção da marca. A distinção está relacionada à imagem da marca, a uma identidade única. A orientação é a direção da organização para a gestão da marca. O desempenho de mercado da marca refere-se ao desempenho superior dos produtos com uma marca forte. O modelo apresenta as barreiras da marca como um fator de não investimento das pequenas e médias empresas na construção do caráter distintivo de sua marca. Em seguida o modelo postula que as barreiras de marca e a distinção da marca atuam como antecedentes da orientação para a marca. A fase final do modelo mostra a orientação para a marca e a distinção como antecedentes para o desempenho de mercado (WONG; MERRILEES, 2005).

No mesmo estudo, Wong e Merrilees (2005) desenvolveram oito estudos de caso com pequenas e médias empresas de serviços da Austrália, baseando as entrevistas nos quatro construtos: barreiras, distinção, orientação e desempenho da marca. Usando os eixos do nível de orientação para a marca e do desempenho da marca, os autores definiram três arquétipos para as fases da orientação para a marca, começando com a minimalista, avançando para a embrionária e, finalmente, a integrada, conforme figura 11.

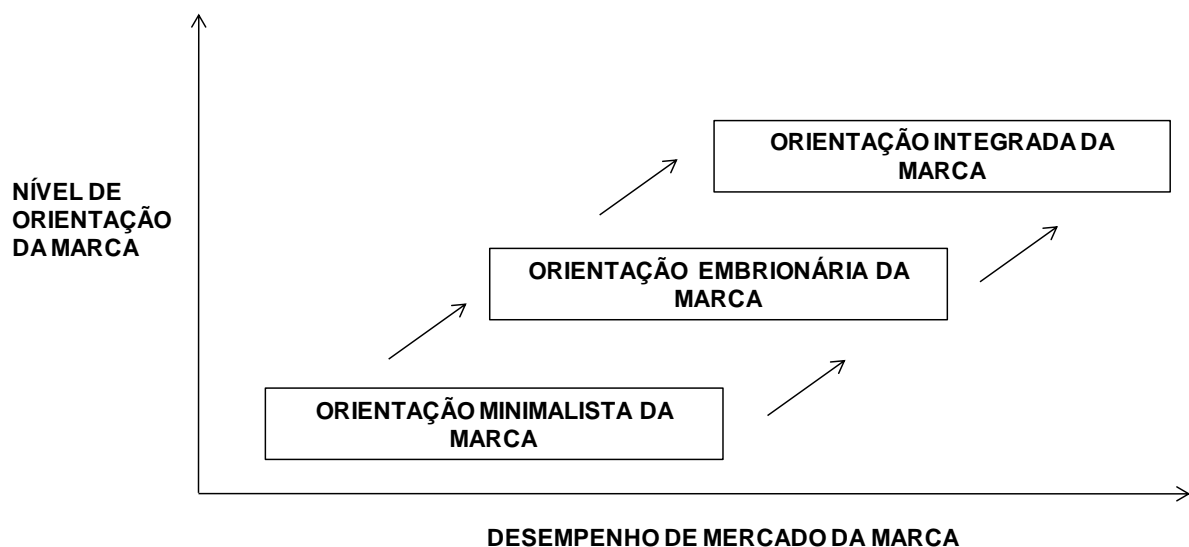


FIGURA 11 – ARQUÉTIPOS DA MARCA  
FONTE: Adaptado de Wong e Merrilees (2005, p.159)

O estudo de Reijonen *et al.* (2012) segmenta as pequenas e médias empresas na Finlândia em três grupos relacionados ao estado em que estas empresas se encontram, ou seja, em crescimento, estável ou em declínio. Com base no desempenho, o objetivo do estudo foi identificar se as empresas em crescimento, estável ou declínio diferem entre si no que diz respeito à orientação para o mercado e à orientação para a marca. Os resultados permitem concluir que as empresas em crescimento são significativamente mais orientadas para a marca e também mais orientadas para o cliente, além da coordenação interfuncional, do que as empresas em declínio e estáveis, sugerindo que os elementos da orientação para o mercado e orientação para a marca desempenham um papel significativo no melhor desempenho das empresas.

Hankinson (2001), em seu estudo aplicado junto a gestores de pequenas, médias e grandes instituições de caridade do Reino Unido concluiu que construir e

manter uma marca exige um tempo considerável e recursos financeiros, o que significa que parte dos investimentos será desviada da prestação de serviços. Com isso, a introdução e adoção de orientação para a marca em instituições de caridade só pode ser percebida como um benefício se as conseqüências positivas excederem os custos de implementação, que é, sem dúvida, mais relevante para instituições de caridade menores.

Huang e Tsai (2013) desenvolveram um estudo empírico junto a 106 empresas manufatureiras em Taiwan. Dessas 62,8% foram classificadas como, pequenas e médias empresas, com menos de 500 funcionários. O resultado demonstrou que a abundância de recursos não afetou o grau de orientação para a marca das empresas pesquisadas:

Huang e Tsai, (2013, p. 2036) afirmam que “esta constatação empírica é surpreendente, porque é geralmente assumido que as empresas têm de investir uma grande quantidade de recursos para construir uma marca. Assim, as empresas orientadas para a marca também precisam investir recursos abundantes na comunicação da marca a longo prazo e atividades promocionais. Na verdade, de acordo com os resultados deste estudo, a abundância de recursos não é um requisito para a orientação da marca” (HUANG; TSAI, 2013, p. 2036).

Contrariando a conclusão de Hankinson (2001), Huang e Tsai (2013) afirmam que as empresas com alto grau de orientação para a marca não necessariamente possuem recursos abundantes. Isso diverge do pressuposto que as empresas têm de investir em uma grande quantidade de recursos para construir uma marca. Estes resultados sugerem que a orientação da marca é um tipo de estratégia organizacional e orientação operacional, e que as organizações podem construir a sua identidade de marca e *brand equity* através de interações com seus clientes-alvo (URDE, 1999).

Já Baumgarth (2010) conclui em seu trabalho junto às empresas do setor *business-to-business* da Alemanha que as pequenas empresas apresentam níveis mais baixos de orientação para a marca do que as grandes empresas.

Berthon, Ewing e Napoli (2008) examinaram a marca avaliando a natureza e o âmbito da gestão da marca dentro de um contexto de pequenas e médias empresas. Os resultados mostram diferenças significativas nas práticas de gestão de marca entre pequenas e grandes organizações.

Portanto, nesse estudo a orientação para a marca foi mensurada nas pequenas e médias empresas por meio da gestão da marca ou *branding*. A proposta foi baseada no estudo de Wong e Merrilees (2008), o qual aborda e mensura o *branding* nas organizações. Os itens traduzidos da escala de orientação para a marca encontram-se no ANEXO II.

## 2.3 DESEMPENHO DE MERCADO

Porter (1980) afirma que, para atingir um desempenho superior, as organizações precisam criar uma vantagem competitiva sustentável, ou seja, elas devem oferecer uma solução para atender as necessidades de seus clientes na qual eles reconheçam um valor maior do que o oferecido pelas soluções alternativas.

A escolha da orientação estratégica desempenha um papel fundamental no desempenho organizacional. Deshpandé, Farley e Webster (1993, p. 32) afirmam que “o desempenho é um assunto complexo, multicausal que depende de fatores internos da organização, bem como da estratégia”. Para Cadogan (2012), a orientação estratégica tem grande capacidade de identificar os mecanismos através dos quais as empresas podem alcançar os objetivos estratégicos e melhorar seu desempenho.

Grande parte dos estudos que abordam o desempenho das empresas foca suas atenções principalmente no desempenho de mercado e no desempenho financeiro. O desempenho do mercado é definido como a eficácia das atividades de marketing da organização e é medido por itens referentes ao alcance da satisfação dos clientes, oferta de valor para o cliente, retenção de clientes e conquista da participação de mercado desejada (HOMBURG; PFLESSER, 2000). O desempenho financeiro é definido como a eficiência com que a empresa gera fluxos de caixa e os lucros e, por não fazer parte do escopo, não será abordado na presente pesquisa.

Baumgarth (2010) conceitua desempenho de mercado como os resultados coletivos das atividades de marketing, tais como o aumento da consciência da marca, a conquista de novos clientes, a fidelização dos clientes e o alcance de uma participação de mercado desejada.

Para O'Cass e Weerawardena (2009), o desempenho de mercado refere-se à medição relativa do sucesso do produto de uma empresa no mercado. Os autores destacam que a noção de desempenho reside na força de mercado quando a empresa alcança os objetivos estabelecidos para seus produtos. Morgan, Clark e Gooner (2002) afirmam que o desempenho do produto no mercado tem papel fundamental, pois se refere às respostas de comportamento de compra dos clientes e às perspectivas no mercado-alvo de percepção de vantagem competitiva.

Segundo Morgan, Clark e Gooner (2002), o desempenho de mercado, a consciência de mercado e as reações de clientes a vantagens competitivas, podem ser vistos a partir de três perspectivas:

- Perspectiva do cliente: Refere-se às questões de desempenho do mercado cognitivas e respostas afetivas dos clientes às vantagens posicionais realizadas pela empresa. Essas respostas se manifestam por meio do conhecimento da marca, da qualidade percebida em produtos e serviços e das conseqüências comportamentais subseqüentes de clientes e clientes em potencial no mercado-alvo (MORGAN; CLARK; GOONER, 2002).
- Perspectiva do concorrente: É definida como o sucesso da empresa em relação aos concorrentes. Apresenta como indicadores a aquisição de novos clientes, a retenção dos clientes atuais e o alcance da satisfação dos clientes. As empresas competem entre si em termos de quem irá melhor satisfazer as necessidades dos clientes (MORGAN; CLARK; GOONER, 2002).
- Perspectiva interna: O desempenho do mercado se manifesta no efeito posterior de comportamentos dos clientes, como visto em termos de vendas unitárias e receita de vendas (MORGAN; CLARK; GOONER, 2002).

Moorman e Rust (1999) mediram o desempenho de mercado por meio do relacionamento com o cliente, o qual se refere à capacidade percebida pela unidade estratégica de negócios (SBU) para satisfazer e reter clientes, oferecendo produtos e serviços de qualidade. Os autores concluíram neste estudo que o marketing é a função que gerencia conexões entre a organização e o cliente, contribuindo para o desempenho financeiro, para o desempenho de mercado (relacionamento com o cliente) e para o desempenho de novos produtos.

Com base em indicadores relacionados aos últimos três anos de atuação da organização, Homburg e Pflesser (2000) analisaram o desempenho de mercado por meio da satisfação e retenção dos clientes, valor para o consumidor, aquisição de novos clientes, crescimento em vendas e *market share*. Os autores concluíram que a satisfação e a fidelidade do cliente são medidas apropriadas de resultado para as empresas que estão tentando melhorar sua orientação para o mercado. Os resultados mostraram que uma cultura orientada para o mercado influencia o desempenho financeiro indiretamente através do desempenho do mercado.

Laukkanen *et al.* (2013) avaliaram o desempenho de mercado em relação ao sucesso na competição, a aquisição de novos clientes, o nível de satisfação e a retenção dos clientes. O resultado rejeitou as hipóteses de que a orientação para o mercado e a orientação para a marca afetam positivamente o desempenho de mercado. Por outro lado, o resultado apresentou um efeito direto e positivo do desempenho de mercado sobre o crescimento da empresa. Em geral, as empresas são capazes de aumentar seu volume de negócios, ampliando sua base de clientes por meio de aquisição de novos clientes, mas também através da retenção e satisfação de seus clientes atuais (LAUKKANEN *ET AL*, 2013).

Zhou, Brown e Dev (2009), em sua pesquisa sobre o desempenho dos serviços no setor hoteleiro, avaliaram a qualidade dos serviços e a satisfação dos clientes e seu impacto no desempenho de mercado, considerando explicitamente reações de clientes às ofertas de mercado da empresa. Os resultados indicaram que uma empresa especializada em inovação ou diferenciação no mercado pode atingir níveis mais elevados de desempenho do mercado, ou seja, qualidade de serviço superior, maior satisfação do cliente, etc. No entanto, nem a inovação e nem a diferenciação no mercado têm impacto direto significativo sobre o desempenho financeiro, o qual é afetado indiretamente por meio do desempenho de mercado.

Alguns indicadores como a satisfação dos clientes, estão presentes na maioria dos estudos acima. O estudo de Homburg e Pflesser (2000) se apresenta como o mais abrangente, mensurando seis variáveis, aspecto fundamental para a escolha de utilização dessa escala na presente pesquisa. A escala traduzida encontra-se no ANEXO III.

## 2.4 A RELAÇÃO ENTRE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO, ORIENTAÇÃO PARA A MARCA E DESEMPENHO DE MERCADO: HIPÓTESES DE PESQUISA

### 2.4.1 Orientação para o mercado e desempenho de mercado

Para Day (1994), estratégia empresarial, orientação para o mercado e capacidade de marketing são três dos fatores mais importantes que influenciam o desempenho empresarial e, mais precisamente, o desempenho de mercado.

O desejo de criar valor superior e obter uma vantagem competitiva sustentável para o cliente leva as empresas a criar e manter uma cultura organizacional orientada para o mercado. Isso reflete em maior eficácia e eficiência na criação dos comportamentos necessários para criação de valor superior para os clientes e, assim, um desempenho continuamente superior para a empresa (SHAPIRO, 1988; NARVER; SLATER, 1990; JAWORSKI; KOHLI, 1993).

As pesquisas desenvolvidas para análise da relação entre a orientação para o mercado e o desempenho organizacional têm mostrado evolução. Mais do que comprovar que essa relação é quase sempre positiva, estudos recentes têm buscado análises mais refinadas indo além desse debate, se concentrando na distinção entre as propensões para satisfazer atual *versus* futuras necessidades dos clientes (NARVER, SLATER, MACLACHLAN, 2004) ou ainda abordagens da orientação para o mercado como um conceito multidimensional (REIJONEN *ET AL.*, 2012), com componentes comportamentais e culturais e diferentes implicações no desempenho da empresa.

A orientação para o mercado aumenta a satisfação e fidelização dos clientes porque as empresas orientadas para o mercado estão bem posicionadas para antecipar as necessidades dos clientes e oferecer produtos e serviços para satisfazer essas necessidades (SLATER; NARVER, 1994a).

Kirca, Jayachandran e Bearden (2005) realizaram em seu estudo uma meta-análise, a qual revelou que a orientação para o mercado pode melhorar o desempenho de uma organização, aumentando a satisfação e fidelização dos seus clientes, a qualidade de seus produtos e serviços e sua capacidade de inovação.

Jaworski e Kohli (1993), como conclusão do seu estudo, sugerem que a orientação para o mercado é uma importante determinante do desempenho da empresa, independentemente da turbulência do mercado, da intensidade da

competição ou da turbulência tecnológica do ambiente em que opera. Segundo os autores, os administradores deveriam aumentar a orientação de suas empresas para o mercado a fim de melhorar o desempenho operacional.

No contexto das pequenas e médias empresas Alpkın, Yılmaz e Kaya (2007) encontraram em relação ao papel moderador do dinamismo do mercado, um impacto positivo da orientação para o mercado no desempenho, tornando-se ainda mais forte em mercados altamente dinâmicos.

Ainda sobre as pequenas e médias empresas, Kara, Spillan e Deshields (2005) utilizam a escala de orientação para o mercado MARKOR, desenvolvida por Kohli, Jaworski e Kumar (1993), para investigar possíveis influências de orientação para o mercado no desempenho de empresas de varejo de serviço de pequeno porte, encontrando como resultado uma relação significativa positiva.

Didonet *et al.* (2012) concluíram que as pequenas empresas são estruturalmente e culturalmente mais capazes de responder ao mercado do que as empresas maiores. A correlação positiva com os níveis mais elevados de orientação para o mercado apresenta uma síntese convincente na criação de um desempenho superior.

Verhees e Meulenbergh (2004) desenvolveram um estudo sobre orientação para o mercado, inovação e desempenho nas pequenas empresas. O resultado do estudo revelou que a inteligência de mercado do cliente está relacionada positivamente ao desempenho das pequenas empresas.

Zhou, Brown e Dev (2009), em sua pesquisa sobre o desempenho dos serviços no setor hoteleiro, concluíram que uma empresa especializada em inovação ou diferenciação no mercado pode atingir níveis mais elevados de desempenho do mercado, ou seja, qualidade de serviço superior, maior satisfação do cliente, etc.

Homburg e Pflesser (2000) concluíram em seu estudo que a cultura organizacional orientada para o mercado, baseada em valores básicos compartilhados, normas, artefatos e comportamentos, terá um impacto positivo sobre o desempenho do mercado. Os autores relatam que aspectos culturais afetam diretamente os comportamentos relacionados à orientação para mercado e esta influencia positivamente o desempenho de mercado.



Portanto, é possível considerar a seguinte hipótese:

***H1: A Orientação para o mercado afeta direta e positivamente o Desempenho de Mercado das pequenas e médias empresas.***

#### 2.4.2 Orientação para a marca e desempenho de mercado

Ao definir orientação para a marca, Urde (1999) afirma que os processos da organização giram em torno da criação, desenvolvimento e proteção de identidade da marca em uma interação constante com os clientes-alvo, com o objetivo de alcançar vantagens competitivas duradouras na forma de marcas.

Wong e Merrilees (2005) definiram três arquétipos para as fases da orientação para a marca: começando pela minimalista, avançando para a embrionária e, finalmente, a integrada. Os resultados encontrados são que empresas que atingem o patamar da orientação integrada têm claramente uma mentalidade diferente sobre a importância da marca na estratégia de marketing e sobre a vontade de investir na respectiva implementação, obtendo melhor desempenho de mercado da marca.

De acordo com Ericsson e Holmblad (2013), a orientação para a marca afeta o desempenho do mercado, uma vez que aumenta a consciência da marca, atendendo os desejos e necessidades dos clientes, alcançando maior participação de mercado. Os autores comprovaram estes aspectos por meio de estudos de caso, os quais foram baseados em entrevistas semi-estruturadas e estruturadas com quatro organizações de marca corporativa na Suécia, sendo duas empresas *business-to-business* e duas empresas *business-to-consumer*. Os entrevistados foram gerentes de comunicação e gerentes de marca corporativa.

Baumgarth (2010) demonstrou através dos resultados do seu estudo empírico nas empresas do segmento *business-to-business* da Alemanha, a influência positiva da orientação para a marca no desempenho de mercado e conseqüentemente no desempenho econômico da empresa. Os resultados do estudo confirmaram todas as hipóteses sobre a relação positiva entre orientação para a marca e desempenho. Segundo o autor, os aspectos culturais da empresa afetam o comportamento da marca, ou seja, ações concretas e de comunicação que dão suporte à marca. Esse comportamento afeta o desempenho de mercado, o qual foi medido por meio da

avaliação da qualidade, conquista de novos clientes, diferenciação, melhoria da imagem e aumento da participação de mercado.

O estudo empírico de Bridson e Evans (2004) aplicado no setor de varejo de moda na Austrália, contou com 60 respondentes, caracterizados como altos executivos responsáveis pelo planejamento estratégico e gestão estratégica da marca. A pesquisa analisou a orientação para a marca por meio das capacidades distintivas, funcionais, de valor agregado e simbólicas. O resultado do estudo demonstra que a orientação para a marca explica uma proporção significativa de vantagem dos varejistas de moda sobre os seus concorrentes, resultando em um melhor desempenho.

O estudo de Reijonen *et al.* (2012) segmentou as pequenas e médias empresas em três grupos conforme o estado em que estas empresas se encontram, ou seja, em crescimento, estável ou em declínio. Os resultados mostram diferenças altamente significativas em relação às pequenas e médias empresas em crescimento, principalmente no que se refere à orientação para a marca. Quanto à orientação para o mercado, apenas a orientação para o concorrente tem o efeito mais fraco. Este resultado sugere que os elementos de orientação para o mercado e da orientação para a marca desempenham um papel significativo no desempenho da empresa.

Huang e Tsai (2013) propõem um modelo teórico que explica os fatores que contribuem para a orientação da marca, bem como o impacto desta orientação no desempenho da marca. Os resultados empíricos mostram que os recursos, a estrutura e a cultura organizacional podem facilitar a orientação para a marca, assim como um maior nível desta orientação contribui para melhor desempenho da marca.

Portanto, podemos considerar a seguinte hipótese:

***H2: A Orientação para a Marca afeta direta e positivamente o Desempenho de Mercado das pequenas e médias empresas.***

#### 2.4.3 Orientação para o mercado, orientação para a marca e desempenho de mercado

Tanto a orientação para o mercado como a orientação para a marca têm como objetivo o alcance de vantagens competitivas sustentáveis e duradouras.

Isoladamente, estudos comprovam o impacto positivo da orientação para o mercado (NARVER; SLATER, 1990; KOHLI; JAWORSKI, 1990) e também da orientação para a marca (WONG; MERRILEES, 2008; BAUMGARTH, 2010; REIJONEN *ET AL.*; 2012) no desempenho das empresas.

Esses resultados não foram confirmados no estudo de Laukkanen *et al.* (2013), os quais analisaram a orientação para o mercado, a orientação para a marca, a orientação para o aprendizado e a orientação empreendedora e como elas afetam o desempenho das empresas, medido por meio do desempenho de mercado, desempenho da marca e o crescimento dos negócios. No que diz respeito ao desempenho de mercado, a orientação para o mercado apresentou um efeito fraco e não significativo e a orientação para a marca apresentou um efeito negativo e não significativo, dependendo do país estudado. Os referidos autores reforçam nesse estudo sobre as pequenas e médias empresas que diferentes orientações estratégicas perseguem diferentes e até contraditórios objetivos. Por isso, pode ser difícil alinhá-los de forma eficaz.

Reid, Luxton e Mavondo (2005) abordaram em seu estudo a mediação da orientação para a marca na relação entre comunicação integrada de marketing e orientação para o mercado. Segundo os autores, a orientação para o mercado é concebida para ser fundamental para a orientação para a marca, com o consumidor sendo o elo comum entre orientação para o mercado e orientação para a marca.

Tuominen, Laukkanen e Reijonen (2009) também apresentam a orientação para a marca como mediadora da relação entre orientação para o mercado e desempenho da marca. Os autores examinaram empiricamente o impacto dos três elementos da orientação para o mercado sobre a orientação para a marca e o impacto desta no desempenho da marca. De acordo com os resultados da pesquisa realizada com as pequenas e médias empresas na Finlândia, a orientação ao cliente, seguido pela coordenação interfuncional, tem o efeito mais forte e positivo sobre a orientação para a marca. Já a orientação para o concorrente não tem efeito significativo sobre a orientação para a marca. Os autores reforçam estudos anteriores (URDE, 1999; WONG; MERRILEES, 2008) que abordam a orientação para o mercado como um antecedente da orientação para a marca.

Reijonen *et al.* (2012) confirmam que os elementos da orientação para o mercado e da orientação para a marca desempenham um papel significativo no aumento do desempenho da empresa, concordando com o pressuposto de que

tanto a orientação para o mercado quanto a orientação para a marca agem como elementos necessários e melhoram o desempenho diretamente ou através de mediadores.

Portanto, com as evidências positivas encontradas da orientação para a marca como mediadora da relação entre orientação para o mercado e desempenho de mercado, é possível considerar que a orientação da marca também possa atuar como moderadora desta relação, podendo se considerar a seguinte hipótese:

**H3:** *A Orientação para a Marca modera a relação entre Orientação para o Mercado e o Desempenho de Mercado das pequenas e médias empresas.*

Conforme o modelo representado na figura 12, a proposta dessa pesquisa visa analisar a relação entre as variáveis dos seguintes construtos: orientação para o mercado, orientação para a marca e desempenho de mercado.

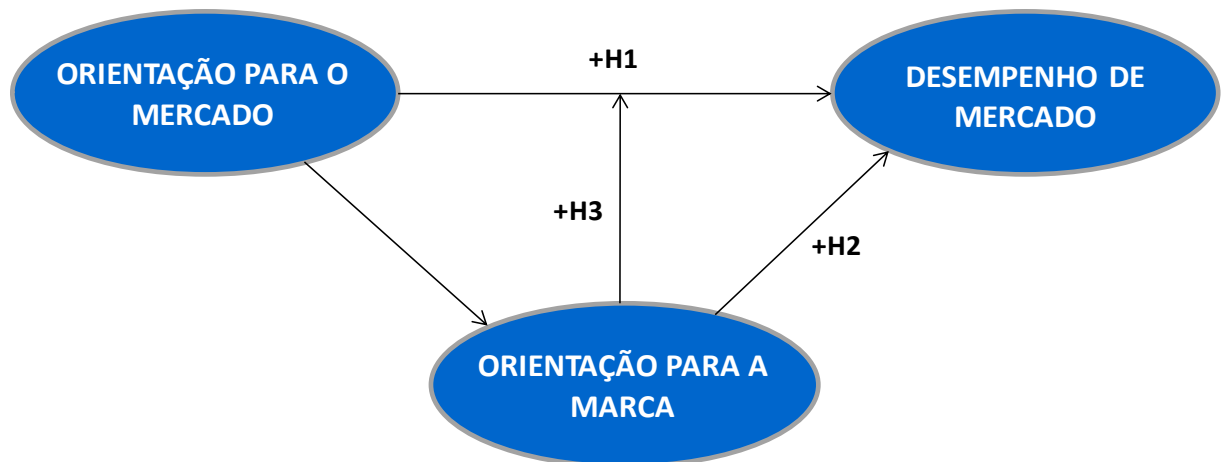


FIGURA 12 – MODELO EMPÍRICO DA PESQUISA  
FONTE: O autor (2014).

O modelo representa de forma ilustrativa as relações entre os construtos, apresentando a hipótese do impacto da orientação para o mercado no desempenho de mercado, assim como a hipótese do impacto da orientação para a marca no desempenho de mercado. O modelo apresenta ainda a orientação para a marca no papel de mediadora, além da hipótese da orientação para a marca como moderadora da relação entre orientação para o mercado e desempenho de mercado.

A partir do referencial teórico e das hipóteses supracitadas, definiu-se a metodologia dessa pesquisa. No próximo capítulo, será detalhado o seu delineamento, com a definição dos termos, caracterização da população e amostra, técnica de coleta de dados e procedimento para análise dos dados.

### 3. METODOLOGIA

Neste capítulo, são destacados os aspectos metodológicos do estudo empírico, assim como a razão da escolha da metodologia de pesquisa utilizada. São apresentadas as hipóteses a serem testadas, além dos detalhes do delineamento da pesquisa, com a definição dos termos, caracterização da população e amostra, técnica de coleta de dados e procedimento para análise dos dados, visando responder ao seguinte problema de pesquisa: Qual o impacto da relação entre orientação para o mercado, orientação para a marca e desempenho de mercado?

#### 3.1 HIPÓTESES DO ESTUDO

**H1:** A orientação para o mercado afeta direta e positivamente o desempenho de mercado das pequenas e médias empresas.

**H2:** A orientação para a marca afeta direta e positivamente o desempenho de mercado das pequenas e médias empresas.

**H3:** A orientação para a marca modera a relação entre orientação para o mercado e o desempenho de mercado das pequenas e médias empresas.

#### 3.2 DEFINIÇÃO DOS TERMOS

##### 3.2.1 Orientação para o mercado

a) Definição Constitutiva: A definição constitutiva de orientação para o mercado empregada nesse estudo refere-se à perspectiva cultural comportamental de Narver e Slater (1990). Segundo Narver e Slater (1990, p. 21), “Orientação para o mercado é a cultura da organização que de forma mais eficaz e eficientemente cria os comportamentos necessários para a criação de valor superior para os clientes e um desempenho superior contínuo para o negócio”. Os autores apresentam a orientação para o mercado como um construto unidimensional consistente formado por três componentes comportamentais: orientação para o cliente, orientação para o concorrente e coordenação interfuncional. A orientação para o cliente e a orientação para o concorrente incluem todas as atividades que envolvem aquisição de

informação sobre esses agentes no mercado-alvo, a transformação dessa informação em inteligência e a sua disseminação por toda a empresa. A coordenação interfuncional é baseada nessas informações adquiridas e compreende a coordenação de esforços de toda a empresa e não apenas do departamento de marketing para a criação de valor superior para os clientes.

b) Definição Operacional: A orientação para o mercado foi mensurada por meio das três dimensões que compõem esse construto: orientação para o cliente, orientação para o concorrente e coordenação interfuncional (NARVER e SLATER, 1990). As variáveis que compõem essas dimensões foram medidas através de uma escala *likert* de 10 pontos, com opções de resposta entre 1, “DISCORDO TOTALMENTE” e 10, “CONCORDO TOTALMENTE”. A proposta foi adaptada da escala original denominada MKTOR (ANEXO I), desenvolvida por Narver e Slater (1990).

### 3.2.2 Orientação para a marca:

a) Definição Constitutiva: A definição constitutiva de orientação para a marca empregada nesse estudo refere-se à definição de Wong e Merrilees (2008, p. 374) em que “a orientação para a marca é uma mentalidade que garante que a marca vai ser reconhecida, caracterizada e favorecida na estratégia de marketing. Ela está relacionada com questões de mentalidade que dariam direção à empresa em termos de planejamento estratégico de marketing.”.

b) Definição Operacional: A orientação para a marca é identificada na organização por meio da gestão da marca ou *branding* (SCHULTZ; HATCH, 2009). A medição da orientação para a marca se deu por meio de uma escala *likert* de 10 pontos, com opções de resposta entre 1, “DISCORDO TOTALMENTE” e 10, “CONCORDO TOTALMENTE”. A proposta está baseada no estudo de Wong e Merrilees (2008), o qual aborda e mensura a gestão da marca ou *branding* nas organizações. Os itens traduzidos da escala utilizada no estudo encontram-se no ANEXO II.

### 3.2.3 Desempenho de mercado

a) Definição Constitutiva: A definição constitutiva de desempenho de mercado utilizada nessa pesquisa refere-se ao estudo de Homburg e Pflesser (2000) em que o desempenho do mercado é definido como a eficácia das atividades de marketing da organização.

b) Definição Operacional: Tendo por base o estudo desenvolvido por Homburg e Pflesser (2000), o desempenho de mercado foi avaliado em relação aos resultados referentes ao último ano, conforme os objetivos estabelecidos pela empresa e não baseado nos últimos três anos em relação aos concorrentes, como no estudo original. A mensuração do desempenho de mercado se deu pela perspectiva interna, ou seja, por meio da percepção dos gestores da organização, de forma subjetiva por meio de uma escala *likert* de 10 pontos com opções de resposta entre 1, “DISCORDO TOTALMENTE” e 10, “CONCORDO TOTALMENTE”. Foram analisadas a satisfação dos clientes, o nível de retenção de clientes, a aquisição de novos clientes, a percepção de valor para o cliente e o crescimento das vendas. A escala traduzida encontra-se no ANEXO III.

## 3.3 DELINEAMENTO DA PESQUISA

### 3.3.1 Tipo e abordagem

De abordagem quantitativa, essa pesquisa é classificada como descritiva quanto aos objetivos (GIL, 2010). Caracteriza-se como pesquisa de campo no que se refere ao ambiente em que foi aplicada. Quanto ao tempo, é uma pesquisa de corte transversal, pois os dados foram analisados em um determinado período de tempo e sintetizados estatisticamente, trazendo uma referência temporal ao estudo (HAIR JR *et al.*, 2005).

### 3.3.2 População e amostra

A população da pesquisa compreendeu as pequenas e médias empresas manufatureiras, localizadas em sua maioria nas macro regiões Norte e Vale do Itajaí



em Santa Catarina, além de algumas empresas localizadas em Curitiba e norte do Paraná. A tabela 1 apresenta os setores da indústria de transformação ao qual essas empresas pertencem, de acordo com a classificação nacional das atividades econômicas (CNAE), com destaque para o setor têxtil (classificação 13 e 14) com 25,47% das empresas pesquisadas.

TABELA 1 – CLASSIFICAÇÃO NACIONAL DAS ATIVIDADES ECONÔMICAS (CNAE)

<b>Divisão</b>	<b>Classificação</b>
Fabricação de produtos alimentícios	10
Fabricação de produtos têxteis	13
Confeção de artigos do vestuário e acessórios	14
Fabricação de produtos em borracha ou plástico	22
Metalurgia	24
Fabricação de produtos de metal	25
Fabricação de máquinas e equipamentos	28
Fabricação de móveis	31

FONTE: IBGE (2015)

Dentre os diversos critérios para determinação do tamanho das empresas apresentados por Leone e Leone (2012), tais como faturamento anual, participação no mercado e valor do ativo imobilizado, o número de empregados se mostrou o de melhor compreensão e, por isso, este foi o critério utilizado nessa pesquisa. Conforme o SEBRAE (2013), o valor determinante é diferente quando se trata da indústria em relação ao comércio, como pode ser visto no quadro 4. Portanto, as empresas pesquisadas foram pequenas e médias empresas manufatureiras com número de funcionários entre 20 e 499.

<b>Critério de determinação de tamanho da empresa (SEBRAE)</b>		
<b>Número de empregados</b>	<b>Pequena empresa</b>	<b>Média empresa</b>
<b>Indústria</b>	entre 20 e 99	entre 100 e 499
<b>Comércio</b>	entre 10 e 49	entre 50 e 99

QUADRO 4 – CRITÉRIO DE DETERMINAÇÃO DE TAMANHO DA EMPRESA

FONTE: Sebrae (2013)

A princípio, a amostra seria apenas de empresas associadas à ACIJS - Associação Empresarial de Jaraguá do Sul. Essa população foi escolhida em função da possibilidade de estratificação da amostra, com características comuns em

função do associativismo ou segmento de atuação. A entidade conta com 1.381 associados, sendo 322 empresas manufactureiras, 158 delas classificadas como pequenas e médias empresas. Por não conseguir um número de respostas suficientes para análise apenas com os respondentes da referida entidade, buscou-se em outras regiões o número necessário para a confiabilidade da amostra. Sendo assim, a amostra caracterizou-se como não probabilística, por conveniência (MALHOTRA, 2001).

Para Hair Jr. *et al.* (2005), o tamanho da amostra para utilização de métodos não probabilísticos pode ser definido com base no julgamento do pesquisador e estudos anteriores. Em estudo semelhante realizado por Huang e Tsai (2013), a pesquisa foi enviada a 569 empresas e foram obtidas 106 respostas, dando um índice de efetividade de 18,63%. Na presente pesquisa, dos 660 e-mails enviados, obteve-se o retorno de 123 questionários respondidos. Destes, 17 foram excluídos por se tratar de empresas de grande porte as quais não são o foco deste estudo, resultando numa amostra de 106 questionários válidos, o equivalente a 16% do total de e-mails enviados.

### 3.4 COLETA DE DADOS

#### 3.4.1 Instrumento de coleta

O procedimento de coleta de dados se deu por meio de um levantamento do tipo *survey*, ou seja, um procedimento para coleta de dados a partir de indivíduos (HAIR JR. *et al.*, 2005). O instrumento de coleta de dados utilizado na pesquisa foi o questionário, o qual foi dividido em seis seções, conforme Apêndice I, retratando os construtos, dimensões e itens medidos. A primeira seção referiu-se às informações da empresa e do entrevistado. As três seções seguintes referem-se à medição da orientação para o mercado por meios das seguintes dimensões: orientação para o cliente (questões 01 a 06), orientação para o concorrente (questões 07 a 11) e coordenação interfuncional (questões 12 a 16). A quinta seção refere-se à orientação para a marca (questões 17 a 21) e a última seção refere-se ao desempenho de mercado (questões 22 a 26).

A validação do questionário se deu por meio da validade de conteúdo, utilizando o método de juízes, todos da área de administração com especialização

na área de marketing. A versão inicial do questionário destacado nesta etapa encontra-se no APÊNDICE II.

Antes da coleta de dados em larga escala, realizou-se o pré-teste do questionário nos meses de junho e julho de 2014. Nesta etapa, o questionário (APÊNDICE II) foi validado por profissionais atuantes em empresas da região de Jaraguá do Sul. Os profissionais que participaram do processo possuem mais de 20 anos de atuação no mercado e com sua experiência puderam contribuir de forma relevante para a definição do questionário oficial. Os três profissionais selecionados como validadores atuam na alta gestão das áreas de marketing e vendas. O perfil de cada um e as alterações solicitadas encontram-se no Apêndice III. A proposta do questionário final validado pelos acadêmicos e práticos encontra-se no Apêndice IV.

Nessa etapa de pré-teste, a validação ocorreu sempre em reuniões presenciais exclusivas para essa finalidade. Essa fase foi fundamental para a pesquisa, pois o público-alvo entrou em contato com as questões e isso possibilitou ao pesquisador verificar se a tradução da escala foi entendida e interpretada corretamente pelos sujeitos (MALHOTRA, 2001).

#### 3.4.2 Estratégia de coleta

Com a população definida de pequenas e médias empresas manufatureiras, buscou-se na ACIJS – Associação Empresarial de Jaraguá do Sul, uma entidade associativista, a amostra necessária para a pesquisa. Após três reuniões de apresentação da proposta da pesquisa para o secretário executivo, para o presidente da instituição e para a diretoria, foi aprovado o apoio da entidade ao estudo em questão. Na reunião plenária realizada no dia 29 de julho de 2014, foi apresentada a pesquisa aos associados e formalizado o apoio da instituição na realização da mesma, conforme reportagem publicada no site do JORNAL DO VALE DO ITAPOCU (2014).

Após 30 dias de coleta de dados por meio de envio automático de e-mail eletrônico para a base de dados fornecida pela ACIJS, apenas 9 questionários haviam sido respondidos. Ao verificar os motivos, além de cadastro desatualizado, muitas empresas não haviam recebido o link com o questionário em função do rígido sistema de segurança das empresas, identificado como filtro interno de *SPAM*.

Decidiu-se então pela contratação de uma empresa especializada em pesquisas para a operacionalização em larga escala da coleta de dados com metas pré-estabelecidas. Efetuou-se então reunião presencial com o profissional responsável pela aplicação da pesquisa para treinamento e esclarecimento de dúvidas. A orientação foi que a pesquisa deveria ser respondida pelos gerentes de marketing ou da área comercial das empresas ou ainda, na inexistência desse cargo ou função, pelos proprietários e diretores, principalmente nas empresas de pequeno porte. Para os casos em que não se obteve sucesso na aplicação junto a esses cargos, solicitou-se a resposta aos coordenadores e supervisores da área de marketing.

A operacionalização em larga escala se deu por meio de telefonemas prévios explicando os objetivos da pesquisa e posterior envio de e-mail eletrônico com o *link* do acesso ao questionário desenvolvido em *software* especializado para pesquisa, denominado *Qualtrics*. Os questionários foram enviados um a um para evitar o filtro interno de *SPAM* das empresas e foram identificados com os logotipos da UFPR e da ACIJS, sendo a primeira identificada como realizadora da pesquisa e a segunda como apoiadora. A coleta dos dados ocorreu no período entre 29 de agosto e 31 de outubro de 2014.

### 3.5 ANÁLISE DOS DADOS

Após a coleta dos dados, o primeiro passo foi a padronização das respostas relativas ao desempenho de mercado devido a duas questões reversas presente no questionário, mais precisamente as questões 23 e 24 (ANEXO IV).

Após essa etapa, foram analisados os dados relativos à orientação para o mercado, orientação para a marca e desempenho de mercado por meio de análises estatísticas descritivas e multivariadas executadas no *software* SPSS. A garantia da confiabilidade se deu pela consistência interna dos construtos e suas dimensões, através da mensuração do coeficiente alfa de Cronbach.

Para atender ao primeiro objetivo específico da pesquisa, ou seja, identificar a intensidade da orientação para o mercado nas 106 empresas pesquisadas, as empresas foram classificadas em dois grupos, identificadas com alta e baixa orientação para o mercado. Martin, Martin e Minnillo (2009) definiram que uma alta orientação para o mercado equivale à média aritmética igual ou maior que 4,0 para

uma escala *likert* de 5 pontos. Buscando adotar o mesmo critério, este estudo considera alta orientação para o mercado uma média aritmética igual ou maior que 8,0 adaptando-se a escala *likert* de 10 pontos utilizada na pesquisa. A adoção da média aritmética baseia-se na proposta de Narver e Slater (1990), os quais calcularam a intensidade da orientação para o mercado com base na média aritmética das somas das pontuações atribuídas segundo as respostas dadas aos três componentes: orientação para o cliente, orientação para o concorrente e coordenação interfuncional. Portanto, a média de orientação para o mercado é a média aritmética dos seus três componentes. Em seguida, calculou-se a média do desempenho de mercado tanto para as empresas com alta orientação para o mercado como para as empresas com baixa orientação para o mercado.

Visando atender ao segundo objetivo específico da pesquisa, adotou-se para a orientação para a marca o mesmo procedimento adotado na orientação para o mercado. Com isso, buscou-se identificar a intensidade da orientação para a marca nas 106 empresas pesquisadas, classificando-as em dois grupos, ou seja, alta e baixa orientação para a marca, considerando alta orientação para a marca uma média aritmética igual ou maior que 8,0. Da mesma forma, foi calculada a média do desempenho de mercado tanto para as empresas com alta orientação para a marca como para as empresas com baixa orientação para a marca.

O cruzamento das informações referentes à alta e baixa orientação para o mercado com a alta e baixa orientação para a marca possibilitou atender ao terceiro objetivo específico da pesquisa, ou seja, classificar a orientação para o mercado e a orientação para a marca de acordo com o grau de intensidade de ambas, resultando numa proposta de tipologia conjunta, agrupando as empresas de acordo com o quadro 5.

	<b>BAIXA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO</b>	<b>ALTA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO</b>
<b>BAIXA ORIENTAÇÃO PARA A MARCA</b>	<b>GRUPO 1</b>	<b>GRUPO 3</b>
<b>ALTA ORIENTAÇÃO PARA A MARCA</b>	<b>GRUPO 2</b>	<b>GRUPO 4</b>

QUADRO 5 – TIPOLOGIA DA INTENSIDADE DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E DA ORIENTAÇÃO PARA A MARCA  
FONTE: O autor (2014)

Assim como na análise individual da intensidade de cada orientação estratégica, calculou-se para cada um dos grupos de classificação a média do desempenho de mercado.

Para que os objetivos específicos que se referem à análise da relação entre orientação para o mercado, orientação para a marca e desempenho de mercado fossem atendidos, se fez necessário a redução a um único fator individual para cada um desses construtos por meio da análise fatorial exploratória. Da mesma forma, as variáveis que compõem a orientação para o mercado, ou seja, a orientação para o cliente, orientação para o concorrente e coordenação interfuncional também foram reduzidas a um único fator, visando identificar se a análise isolada dessas variáveis aumenta a explicação da variação do desempenho de mercado. Segundo Malhotra (2001, p. 504), a análise fatorial é “um tipo de processo destinado essencialmente à redução e à sumarização dos dados”. Ela permite identificar a percentagem da variância explicada para este fator individual gerado. Uma das circunstâncias de uso da análise fatorial, segundo o autor, é quando há necessidade de identificar dimensões latentes ou fatores que expliquem as correlações entre um conjunto de variáveis.

A análise da correlação entre as variáveis tem por objetivo detectar a possível existência de multicolinearidade entre as mesmas, ou seja, quando duas ou mais variáveis apresentam um relacionamento linear próximo (FIELD, 2009). Para isso, foi feita a análise de correlação Pearson para verificar as correlações entre as variáveis do modelo (orientação para o mercado, orientação para a marca, desempenho organizacional).

Após a confirmação da não existência de multicolinearidade entre as variáveis, foi executada a regressão hierárquica com os fatores gerados na análise fatorial exploratória. A escolha do método de análise pela regressão hierárquica se deu em função da possibilidade de controle das variáveis independentes (previsoras) e sua respectiva ordem de colocação no modelo. Conforme a análise da correlação entre os construtos, a orientação para o mercado se apresentou como a melhor previsora do desempenho de mercado, sendo colocada prioritariamente no modelo. Em seguida, o modelo foi composto pela orientação para a marca atuando como moderadora da relação entre a variável independente orientação para o mercado e a variável dependente desempenho de mercado. Por último, testou-se a

interação entre as variáveis orientação para o mercado e orientação para a marca. Para cada modelo foi utilizado o escore individual dos fatores gerados na análise fatorial exploratória.

Por meio da regressão hierárquica foi possível a validação das hipóteses, confirmando ou não, o que é encontrado na literatura. A análise foi feita em três etapas, cada uma delas atendendo a um respectivo objetivo específico. Na primeira etapa foi testada a hipótese do efeito individual da orientação para o mercado no desempenho de mercado. Na segunda etapa foi testada a hipótese do efeito individual da orientação para a marca no desempenho de mercado. Já a última etapa testou o efeito moderador da orientação para a marca na relação entre orientação para o mercado e o desempenho de mercado. Dessa forma, o quarto, quinto e sexto objetivos específicos da pesquisa foram atendidos.

Este capítulo abordou os aspectos metodológicos do estudo apresentando além das hipóteses a serem testadas, detalhes do delineamento da pesquisa, da coleta e da análise dos dados. O capítulo a seguir destina-se às informações referentes às pequenas e médias empresas manufatureiras, tanto no âmbito nacional como estadual e macro regional.

## 4. APRESENTAÇÃO DO SETOR ESTUDADO

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR

#### a) Pequenas e médias empresas no Brasil

Segundo dados do Ministério do Trabalho e Emprego, no ano de 2011, o Brasil possuía um total de 7.885.436 empresas formalmente estabelecidas. Estas empresas, tomando como referência o mês de dezembro de 2011, foram responsáveis por 70.971.125 empregos com carteira assinada (SEBRAE/SC, 2013).

Segundo o DIEESE (SEBRAE, 2013), em 2012, havia aproximadamente 6.400.000 estabelecimentos, sendo 5,9% de pequenas empresas, ou seja, cerca de 377.900 e 0,7% de médias empresas, em torno de 44.800 empresas (Tabela 2).

TABELA 2 – EVOLUÇÃO DA DISTRIBUIÇÃO DOS ESTABELECIMENTOS POR PORTE NO BRASIL 2002 - 2012 (EM %)

PORTE	2002	2003	2004	2005	2006
MPE	99,3	99,3	99,3	99,2	99,2
Micro	95,0	95,0	94,8	94,6	94,4
Pequena	4,3	4,3	4,5	4,6	4,8
MGE	0,7	0,7	0,7	0,8	0,8
Média	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Grande	0,2	0,2	0,3	0,3	0,3
TOTAL (%)	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
TOTAL (número absoluto de empresas)	4.878.353	5.039.414	5.218.293	5.406.112	5.504.203

PORTE	2007	2008	2009	2010	2011	2012
MPE	99,1	99,1	99,1	99,0	99,0	99,0
Micro	94,2	94,0	93,9	93,5	93,3	93,1
Pequena	4,9	5,1	5,2	5,5	5,7	5,9
MGE	0,9	0,9	0,9	1,0	1,0	1,0
Média	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,7
Grande	0,3	0,3	0,3	0,3	0,4	0,4
TOTAL (%)	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
TOTAL (número absoluto de empresas)	5.640.870	5.838.070	6.026.413	6.180.578	6.385.814	6.405.122

FONTE: MTE. Rais. Elaboração: DIEESE. Obs.: Setores considerados: indústria, construção, comércio e serviços (SEBRAE, 2013, p. 49)

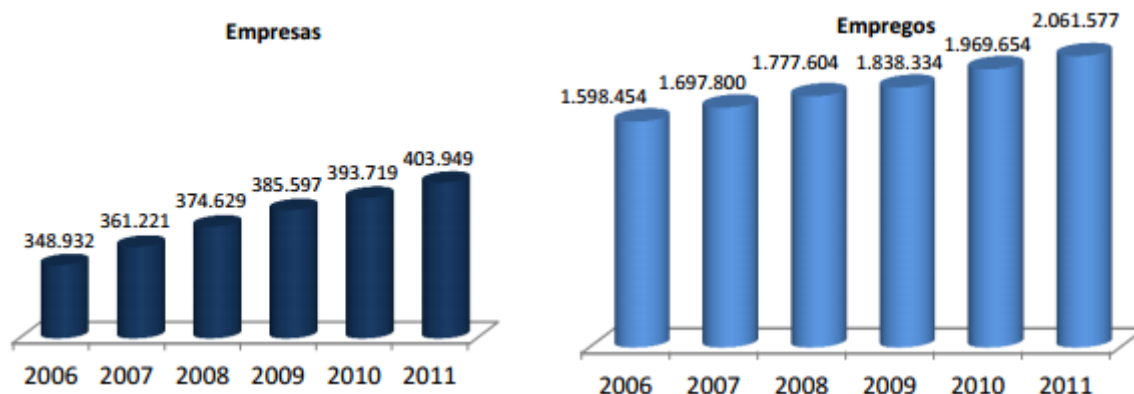


## b) Pequenas e médias empresas em Santa Catarina

Em relação ao PIB de 2009, o estado de Santa Catarina ocupa a oitava colocação entre os estados brasileiros. Com um diversificado parque industrial distribuído por várias regiões, destacam-se nas macro regiões Norte e Vale do Itajaí, o complexo têxtil e o segmento eletro-metalmeccânico (SEBRAE/SC, 2013).

Segundo dados do Ministério do Trabalho e Emprego, no ano de 2011, Santa Catarina possuía um total de 403.949 empresas formalmente estabelecidas, representando micro, pequenas, médias e grandes empresas. Tomando como referência o mês de dezembro de 2011, estas empresas foram responsáveis por 2.061.577 empregos com carteira assinada. O gráfico 1 apresenta, em números absolutos, a evolução do volume de empresas e empregos em Santa Catarina, no período de 2006 a 2011.

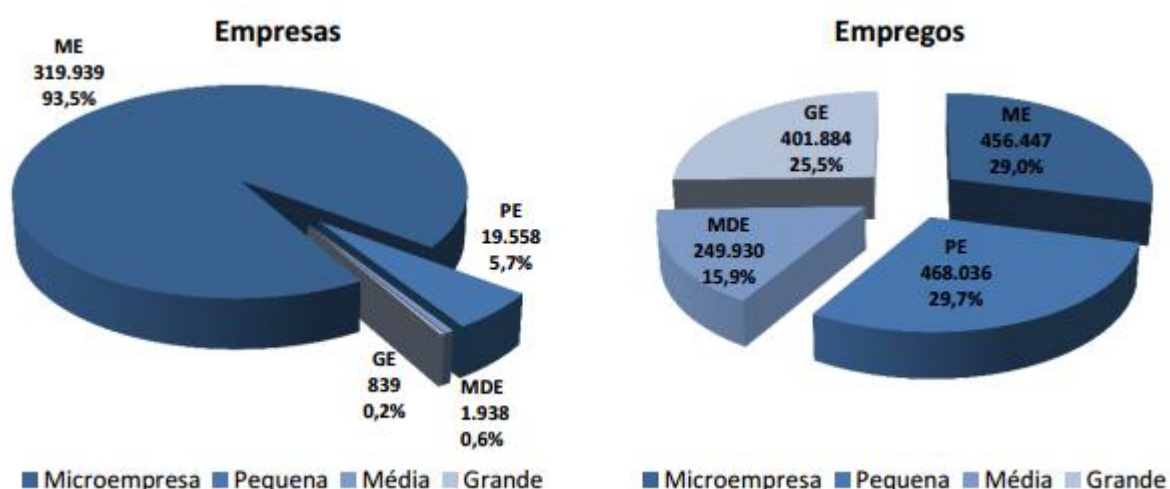
GRÁFICO 1 – NÚMERO DE EMPRESAS E EMPREGOS FORMAIS EM SANTA CATARINA, NO PERÍODO DE 2006 A 2011



FONTE: Ministério do Trabalho e Emprego, RAIS 2011 (SEBRAE/SC, 2013, p. 54)

De acordo com o gráfico 2, as pequenas e médias empresas representam 6,3% do total de empresas formais em Santa Catarina, totalizando 21.496 estabelecimentos. Estas pequenas e médias empresas foram responsáveis pela geração de 717.966 empregos, representando 45,6% do total de empregos formais em Santa Catarina em 2011 (SEBRAE/SC, 2013).

GRÁFICO 2 – NÚMERO DE EMPRESAS E EMPREGOS FORMAIS EM SANTA CATARINA, SEGUNDO O PORTE, EM 2011



FONTE: SEBRAE/SC (2013, p. 59)

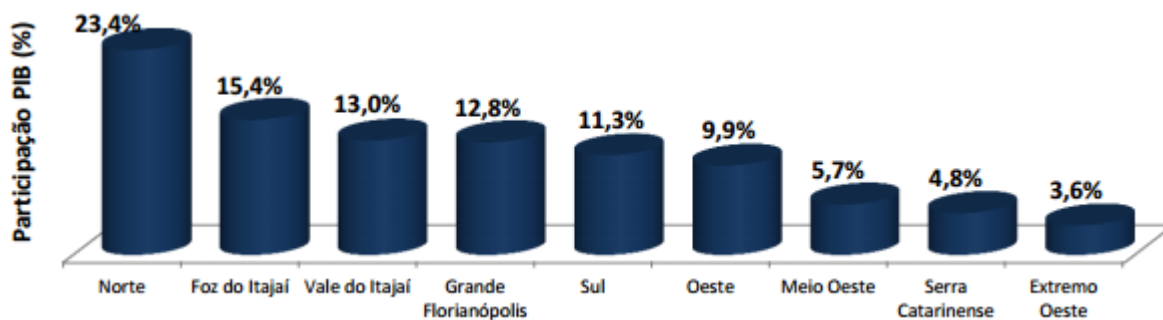
No que se refere às empresas manufatureiras, segmento objeto de estudo dessa pesquisa, as 3.997 pequenas empresas do setor foram responsáveis por 159.003 empregos formais, enquanto as 805 médias empresas geraram 159.932 postos de trabalho no ano de 2011 (SEBRAE/SC, 2013).

#### c) Pequenas e médias empresas na macro região Norte de Santa Catarina

A análise das pequenas e médias empresas enfatizou a macro região norte de Santa Catarina, visto que esta compreende além de Jaraguá do Sul, os municípios de São Bento do Sul e Joinville, responsáveis por 70% da amostra da presente pesquisa.

Conforme dados do IBGE relativos a 2009, representados no gráfico 3, a participação dos 26 municípios da macro região Norte de Santa Catarina no PIB estadual foi de 23,4%, o equivalente a aproximadamente R\$ 30,3 bilhões, alcançando o 1º lugar no comparativo entre as nove macro regiões do estado de Santa Catarina.

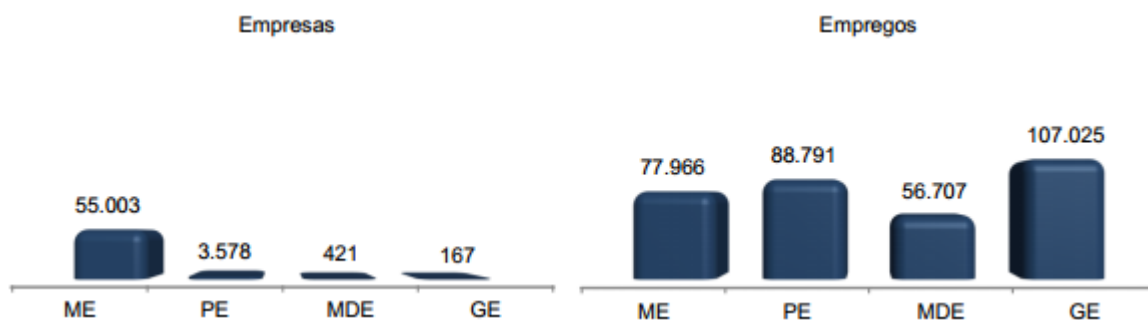
GRÁFICO 3 – PARTICIPAÇÃO RELATIVA DO PIB DE SC EM 2009 POR MACRO REGIÕES



FONTE: IBGE, PIB dos municípios, 2009 (SEBRAE/SC, 2013, p. 45)

Segundo o SEBRAE/SC (2013) a macro região norte de Santa Catarina, no ano de 2011, alcançou a marca de 59.169 empresas formais, considerando micro, pequenas, médias e grandes empresas. Estes estabelecimentos foram responsáveis por 330.489 empregos gerados, conforme gráfico 4.

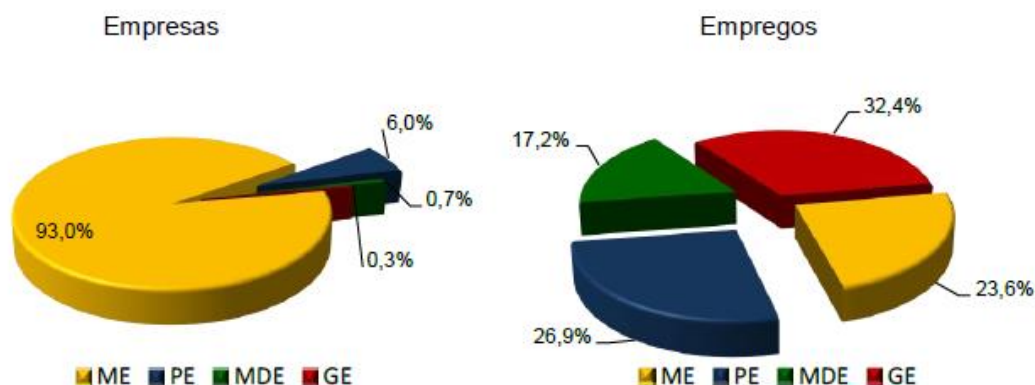
GRÁFICO 4 – NÚMERO DE EMPRESAS E EMPREGOS FORMAIS NA MACRO REGIÃO NORTE DE SANTA CATARINA



FONTE: SEBRAE/SC (2013, p. 52)

Já as pequenas e médias empresas representam 6,7% do total de empresas formais na macro região Norte de Santa Catarina, conforme o gráfico 5, totalizando 3.999 empresas. Estas foram responsáveis pela geração de 145.498 empregos, representando 44,1% do total do total de empregos formais nessa macro região (SEBRAE/SC, 2013). Quanto às empresas manufatureiras, segmento objeto de estudo dessa pesquisa, este foi responsável por 168.250 empregos formais em 2011 na macro região norte de Santa Catarina, o equivalente a 42% dos postos de trabalho. As 824 pequenas empresas do setor foram responsáveis por 34.064 empregos formais. Já, as 211 médias empresas geraram 41.336 postos de trabalho na macro região (SEBRAE/SC, 2013).

GRÁFICO 5 – PARTICIPAÇÃO RELATIVA DAS EMPRESAS E EMPREGOS FORMAIS NA MACRO REGIÃO NORTE SC, SEGUNDO O PORTE



Fonte: Resultados elaborados pelo SEBRAE/SC com base em dados do MTE - apoiados na Relação Anual de Informações Sociais, 2011.

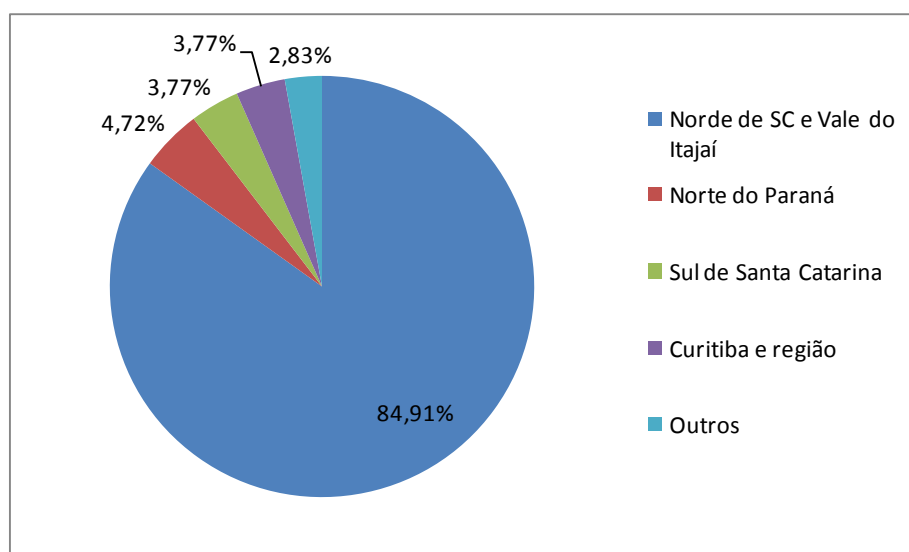
Nota: Portes - microempresa (ME), pequena empresa (PE), média empresa (MDE) e grande empresa (GE).

FONTE: SEBRAE/SC (2013)

## 4.2 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA PESQUISADA

A amostra contempla 106 pequenas e médias empresas de manufatura. Conforme o gráfico 6, a maioria das empresas pesquisadas, representando 84,9%, está localizada na macro região Norte e macro região do Vale do Itajaí, ambas em Santa Catarina. A cidade com a maior representatividade é Jaraguá do Sul, com 57,55% da amostra. Além disso, outras regiões foram contempladas como Curitiba, norte do Paraná e sul de Santa Catarina.

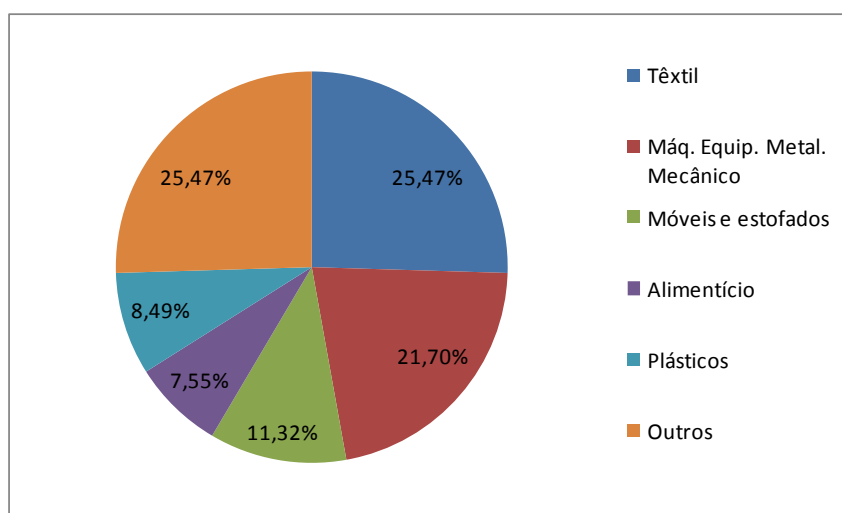
GRÁFICO 6 – LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA DA AMOSTRA POR REGIÃO



FONTE: Dados da pesquisa (2014)

O gráfico 7 apresenta os setores da indústria pesquisados, sendo que a maioria das empresas faz parte do setor têxtil com 25,47% da amostra. Isso se dá em função da característica das macro regiões Norte e Vale do Itajaí, onde estas empresas estão localizadas. Outro setor de destaque é o de máquinas e equipamentos metal-mecânico com 21,70% da amostra.

GRÁFICO 7 – PARTICIPAÇÃO DOS SETORES DA INDÚSTRIA CONFORME AMOSTRA



FONTE: Dados da pesquisa (2014)

Sobre o perfil dos respondentes, quanto ao gênero, 51,9% é masculino e 48,1% feminino, demonstrando equilíbrio na amostra. Pode-se verificar na tabela 3 referente às faixas etárias que a maioria dos respondentes, ou seja, 42,5% possui até 30 anos. Se considerarmos a idade até 40 anos esse número sobe para 73,9%. Esses números revelam a presença da mulher na gestão das empresas, assim como características de rejuvenescimento da gestão empresarial na contemporaneidade.

TABELA 3 – FAIXA ETÁRIA DA AMOSTRA

	Frequência	%	% acumul.
Até 30 anos	45	42,45	42,45
Até 40 anos	33	31,13	73,58
Até 50 anos	23	21,70	95,28
Até 60 anos	3	2,83	98,11
Acima de 60 anos	2	1,89	100,00
Total	106	100,00	

FONTE: Dados da pesquisa (2014)

Em relação ao nível de escolaridade, 76,1% possuem formação completa superior ou especialização. Conforme a tabela 4, apenas um respondente possui escolaridade em nível de mestrado e apenas um em nível de doutorado, representando menos de 2% da amostra.

TABELA 4 – NÍVEL DE ESCOLARIDADE DA AMOSTRA

	Frequência	% válida	% acumul.
Até Ensino Médio	6	5,71	5,71
Superior Incompleto	17	16,19	21,90
Superior Completo	41	39,05	60,95
Especialização	39	37,14	98,10
Mestrado	1	0,95	99,05
Doutorado	1	0,95	100,00
Total	105	100,00	

FONTE: Dados da pesquisa (2014)

A tabela 5 apresenta que 67% dos respondentes possuem mais de três anos de atuação na empresa. Em contrapartida, 7,62% estão há menos de um ano na empresa pesquisada.

TABELA 5 – TEMPO DE ATUAÇÃO NA EMPRESA

	Frequência	% válida	% acumul.
Até 1 ano	8	7,62	7,62
De 1 a 3 anos	26	24,76	32,38
Acima de 3 anos	71	67,62	100,00
Total	105	100,00	

FONTE: Dados da pesquisa (2014)

Quanto às áreas de atuação, 57,55% atuam nas áreas de marketing e comercial, conforme a tabela 6. Se acrescentarmos os respondentes que atuam na área administrativa, seja como principal gestor ou não, o número sobe para 85,85%. Isso mostra que o perfil dos respondentes está de acordo com o que se esperava para a pesquisa.

TABELA 6 – ÁREA DE ATUAÇÃO DOS RESPONDENTES

	Frequência	%
Marketing	33	31,13
Comercial	28	26,42
Principal gestor	13	12,26
Administrativo	17	16,04
Recursos Humanos	6	5,66
Financeiro	5	4,72
Outros	4	3,77
Total	106	100,00

FONTE: Dados da pesquisa (2014)

Ainda sobre o perfil dos respondentes, é importante considerarmos o cargo ou a função exercida na empresa. Conforme a tabela 7, a maioria dos respondentes ocupa cargo ou desempenha a função de gestão, seja como sócio, diretor ou gerente, totalizando 53,77% da amostra. Se considerarmos ainda os coordenadores e supervisores das áreas esse número sobe para 76,41%, ou seja, o perfil dos respondentes está de acordo com o que se esperava para a pesquisa.

TABELA 7 – CARGO / FUNÇÃO DOS RESPONDENTES

	Frequência	%
Gestor / Diretor / Gerente	57	53,78
Coordenador / Supervisor	24	22,64
Analista / Assistente / Auxiliar	19	17,92
Outros	6	5,66
Total	106	100,00

FONTE: Dados da pesquisa (2014)

Este capítulo abordou as informações do setor estudado, ou seja, as pequenas e médias empresas manufatureiras no âmbito nacional, estadual e macro regional, assim como características do perfil da amostra. O próximo capítulo apresenta os resultados estatísticos e a validação ou não das hipóteses de estudo.

## 5. RESULTADOS

### 5.1 RESULTADOS INICIAIS

A garantia da confiabilidade se deu pela consistência interna dos construtos e suas dimensões, através da mensuração do coeficiente alfa de Cronbach. Segundo Malhotra (2001), este é o teste mais utilizado para aferir a consistência interna de um conjunto de itens e que, para haver confiabilidade, o valor deve ser superior a 0,6. De acordo com a tabela 8, todos os construtos possuem confiabilidade, portanto, não houve necessidade de purificação da escala, mantendo-se todos os indicadores.

TABELA 8 – COEFICIENTE ALFA DE CRONBACH

<b>CONSTRUTO</b>	<b>ALFA DE CRONBACH</b>
Orientação para o mercado	0,898
Orientação para a marca	0,881
Desempenho de mercado	0,655
Todos os construtos	0,914

FONTE: Dados da pesquisa (2014)

Para que as variáveis referentes a cada construto fossem reduzidas a um único fator individual, executou-se a análise fatorial exploratória, a qual permite identificar a percentagem da variância explicada para este fator individual gerado. A tabela 9 apresenta a variância total explicada para cada construto.

TABELA 9 – ANÁLISE FATORIAL

<b>CONSTRUTO</b>	<b>% VARIÂNCIA EXPLICADA</b>
Orientação para o mercado	42,105
Orientação para a marca	68,108
Desempenho de mercado	43,690

FONTE: Dados da pesquisa (2014)

Embora as variâncias explicadas da orientação para o mercado e desempenho de mercado tenham sido relativamente baixas, decidiu-se por manter o fator único gerado para as análises subseqüentes.



A tabela 10 apresenta os valores KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) e o teste de Barlett. Malhotra (2001) considera que valores KMO entre 0,5 e 1,0 indicam que cada variável é prevista sem erro pelas outras variáveis. Na presente pesquisa os valores ficaram entre 0,585 e 0,820 e são adequados para futuras análises. Quanto ao teste de esfericidade de Barlett, segundo Malhotra (2001) é utilizado para examinar a hipótese de que as variáveis não sejam correlacionadas na população, ou seja, a matriz de correlação da população é uma matriz de identidade e cada variável se correlaciona perfeitamente com ela própria, mas não apresenta correlação com as outras variáveis. Na presente pesquisa o teste de Barlett é altamente significativo ( $p = 0,000$ ) e, portanto, a análise dos fatores é apropriada.

TABELA 10 – TESTE KMO E BARLETT

<b>CONSTRUTO</b>	<b>KMO</b>	<b>TESTE DE BARLETT</b>
<b>Orientação para o mercado</b>	<b>0,820</b>	
Qui-quadrado aprox.		<b>979,461</b>
df		<b>120</b>
Sig.		<b>,000</b>
<b>Orientação para a marca</b>	<b>0,815</b>	
Qui-quadrado aprox.		<b>285,701</b>
df		<b>10</b>
Sig.		<b>,000</b>
<b>Desempenho de mercado</b>	<b>0,585</b>	
Qui-quadrado aprox.		<b>97,739</b>
df		<b>10</b>
Sig.		<b>,000</b>

FONTE: Dados da pesquisa (2014)

Para verificar a não existência de multicolinearidade entre os construtos, garantindo que as variáveis estão medindo coisas diferentes, foi feita a análise da correlação através do coeficiente de correlação de Pearson. Segundo Field (2009) há correlação quando duas ou mais variáveis ou construtos apresentam um relacionamento linear próximo. A tabela 11 apresenta o resultado da correlação.

TABELA 11 – CORRELAÇÕES ENTRE OS CONSTRUTOS

<b>Correlação de Pearson</b>	<b>Desempenho de Mercado</b>	<b>Orientação para o Mercado</b>	<b>Orientação para a Marca</b>
<b>Desempenho de Mercado</b>	<b>1,000</b>		
<b>Orientação para o Mercado</b>	<b>,618</b>	<b>1,000</b>	
<b>Orientação para a Marca</b>	<b>,417</b>	<b>,512</b>	<b>1,000</b>

FONTE: Dados da pesquisa (2014).

A primeira observação a ser feita na tabela 11 é que nenhum dos construtos apresenta correlação maior que 0,7, garantindo que não há multicolinearidade entre eles. Conforme Lin e Chen (2005, p. 163), nas correlações cujos coeficientes sejam menores que 0,7, “a multicolinearidade não apresenta um problema nas análises de regressão subseqüentes.”.

A segunda observação é que há uma forte correlação positiva entre orientação para o mercado e desempenho de mercado (0,618). Portanto, é provável que a orientação para o mercado seja a melhor variável para prever o desempenho de mercado.

## 5.2 INTENSIDADE DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

Para atender ao primeiro objetivo específico que é identificar a intensidade da orientação para o mercado nas 106 empresas pesquisadas, as empresas foram categorizadas como baixa e alta orientação para o mercado, identificada por meio de uma respectiva variável categórica.

Por meio da distribuição de freqüência e tomando por base a média aritmética de orientação para o mercado, 46 empresas foram classificadas com baixa orientação para o mercado e 60 foram classificadas com alta orientação para o mercado, conforme a tabela 12.

TABELA 12 – NÚMERO DE EMPRESAS COM ALTA E BAIXA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

	Frequência	% válida	% acumul.
Baixa Orientação Mercado	46	43,40	43,40
Alta Orientação Mercado	60	56,60	100,00
Total	106	100,00	

FONTE: Dados da pesquisa (2014).

Ainda na tabela 12 é possível verificar que 56,60% das pequenas e médias empresas foram classificadas com alta orientação para o mercado, ou seja, obtiveram médias acima de 8,0. Apesar de representar a maioria, a vantagem das pequenas e médias empresas com alta orientação para o mercado (56,60%) pode ser considerada pequena sobre aquelas com baixa orientação para o mercado (43,40%), demonstrando equilíbrio na amostra.

Por meio da análise de estatísticas descritivas, tomando por base a variável categórica referente a alta e baixa orientação para o mercado, obteve-se a média aritmética do desempenho de mercado, resultando em 7,82 para as empresas com alta orientação para o mercado e 6,30 para as empresas com baixa orientação para o mercado, conforme a tabela 13.

TABELA 13 – MÉDIA DO DESEMPENHO DE MERCADO PARA EMPRESAS COM ALTA E BAIXA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

	Orientação para o Mercado		Estatística
Média Desempenho de Mercado	Baixa	Média	6,30
		Mediana	6,60
		Variância	1,85
		Desvio padrão	1,36
	Alta	Média	7,82
		Mediana	8,00
		Variância	1,51
		Desvio padrão	1,23

FONTE: Dados da pesquisa (2014).

Ainda que de forma mais simplista, com esse resultado é possível supor que as pequenas e médias empresas com alta orientação para o mercado poderiam obter melhor desempenho de mercado que as pequenas e médias empresas com baixa orientação para o mercado.

### 5.3 INTENSIDADE DA ORIENTAÇÃO PARA A MARCA

Visando atender ao segundo objetivo específico da presente pesquisa, para identificar a intensidade da orientação para a marca nas 106 empresas pesquisadas, as empresas foram categorizadas por meio de uma variável categórica em baixa e alta orientação para a marca.

Com base na média aritmética da orientação para a marca, por meio da distribuição de frequência foi possível classificar as empresas, sendo que do total da amostra, 23 empresas foram classificadas com baixa orientação para a marca e 83 foram classificadas com alta orientação para a marca, conforme tabela 14.

TABELA 14 – NÚMERO DE EMPRESAS COM ALTA E BAIXA ORIENTAÇÃO PARA A MARCA

	Frequência	% válida	% acumul.
Baixa Orientação Marca	23	21,70	21,70
Alta Orientação Marca	83	78,30	100,00
Total	106	100,00	

FONTE: Dados da pesquisa (2014).

Diferente da representatividade da orientação para o mercado, o equilíbrio na amostra não é percebido em relação à orientação para a marca. Conforme a tabela 14, o percentual de pequenas e médias empresas classificadas com alta orientação para a marca (78,30%) é bem superior ao percentual daquelas classificadas com baixa orientação para a marca (21,70%). Praticamente é possível considerar que para cada empresa com baixa orientação para a marca, existem quatro empresas com alta orientação para a marca na amostra pesquisada, ou seja, a grande maioria das empresas apresentou média superior a 8,0.

Por meio da análise de estatísticas descritivas, tomando por base a variável categórica referente a alta e baixa orientação para a marca, obteve-se a média aritmética do desempenho de mercado, resultando em 7,43 para as empresas com alta orientação para a marca 6,18 para as empresas com baixa orientação para a marca, conforme a tabela 15.

TABELA 15 – MÉDIA DO DESEMPENHO DE MERCADO PARA EMPRESAS COM ALTA E BAIXA ORIENTAÇÃO PARA A MARCA

	Orientação para a Marca		Estatística
Média Desempenho de Mercado	Baixa	Média	6,18
		Mediana	6,20
		Variância	2,63
		Desvio padrão	1,62
	Alta	Média	7,43
		Mediana	7,40
		Variância	1,79
		Desvio padrão	1,34

FONTE: Dados da pesquisa (2014).

De forma simplista, esse resultado leva a supor que pequenas e médias empresas com alta orientação para a marca poderiam obter melhor desempenho de mercado que as pequenas e médias empresas com baixa orientação para a marca.

#### 5.4 CLASSIFICAÇÃO CONFORME A INTENSIDADE DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E DA ORIENTAÇÃO PARA A MARCA

A classificação das empresas conforme a intensidade de ambas as orientações estratégicas, tomou por base as duas variáveis categóricas geradas para identificação das empresas com alta e baixa orientação para o mercado e com alta e baixa orientação para a marca. O cruzamento das informações possibilitou a geração de uma nova variável categórica, classificando as empresas em grupos, conforme a seguinte proposta de tipologia:

- Grupo 1 – Baixa orientação para o mercado e Baixa orientação para a marca
- Grupo 2 – Baixa orientação para o mercado e Alta orientação para a marca
- Grupo 3 – Alta orientação para o mercado e Baixa orientação para a marca
- Grupo 4 – Alta orientação para o mercado e Alta orientação para a marca

A tabela 16 apresenta o número de empresas classificadas dentro de cada grupo proposto na tipologia:

TABELA 16 – NÚMERO DE EMPRESAS POR GRUPO DE CLASSIFICAÇÃO

<b>Grupo de classificação</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
<b>1 Baixa Or. Mercado e Baixa Or. Marca</b>	<b>18</b>	<b>17,00</b>
<b>2 Baixa Or. Mercado e Alta Or. Marca</b>	<b>28</b>	<b>26,40</b>
<b>3 Alta Or. Mercado e Baixa Or. Marca</b>	<b>5</b>	<b>4,70</b>
<b>4 Alta Or. Mercado e Alta Or. Marca</b>	<b>55</b>	<b>51,90</b>
<b>Total</b>	<b>106</b>	<b>100,00</b>

FONTE: Dados da pesquisa (2014).

É possível observar na tabela 16 que não há equilíbrio no número de empresas entre os grupos de classificação. Mais da metade das empresas pesquisadas (51,90%) possuem alta orientação para o mercado e alta orientação para a marca (grupo 4), ou seja, obtiveram médias acima de 8,0 em ambas as orientações estratégicas. O segundo grupo com maior representatividade (26,4%) é o das empresas com baixa orientação para o mercado e alta orientação para a

marca (grupo 2). Nos dois grupos com maior representatividade, destaca-se a alta orientação para a marca com 78,30% da amostra. O grupo com menor representatividade (4,70%) é o grupo com alta orientação para o mercado e baixa orientação para a marca (grupo 3), enquanto o grupo com baixa orientação para o mercado e baixa orientação para a marca (grupo 1) representa 17,0%.

Por meio da análise de estatísticas descritivas, utilizando a respectiva variável categórica, obteve-se a média aritmética do desempenho de mercado para cada um dos grupos de classificação, conforme a tabela 17. A menor média, 5,97, foi obtida pelas empresas que compõem o grupo 1, ou seja, com baixa orientação para a marca e baixa orientação para o mercado. As empresas do grupo 2, com baixa orientação para o mercado e alta orientação para a marca obtiveram média de 6,51, enquanto as empresas do grupo 3, com alta orientação para o mercado e baixa orientação para a marca obtiveram média de 6,96. A média mais alta, 7,90 ficou para as empresas com alta orientação para o mercado e alta orientação para a marca, pertencentes ao grupo 4.

TABELA 17 – MÉDIA DO DESEMPENHO DE MERCADO POR GRUPO DE CLASSIFICAÇÃO

	Grupo de classificação		Estatística
Média Desempenho de Mercado	Baixa Or. Mercado e Baixa Or. Marca	Média	5,97
		Mediana	6,20
		Variância	2,02
		Desvio padrão	1,42
	Baixa Or. Mercado e Alta Or. Marca	Média	6,51
		Mediana	6,70
		Variância	1,70
		Desvio padrão	1,30
	Alta Or. Mercado e Baixa Or. Marca	Média	6,96
		Mediana	7,20
		Variância	4,95
		Desvio padrão	2,22
	Alta Or. Mercado e Alta Or. Marca	Média	7,90
		Mediana	8,00
		Variância	1,21
		Desvio padrão	1,10

FONTE: Dados da pesquisa (2014).

O quadro 6 apresenta um resumo com as médias de desempenho de mercado de acordo com a tipologia proposta, as quais foram extraídas da tabela 17.

	BAIXA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO	ALTA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO
BAIXA ORIENTAÇÃO PARA A MARCA	5,97	6,96
ALTA ORIENTAÇÃO PARA A MARCA	6,51	7,9

QUADRO 6 – MÉDIA DO DESEMPENHO DE MERCADO (TIPOLOGIA)  
 FONTE: Dados da pesquisa (2014).

Observa-se no quadro 6 a força da orientação para o mercado em relação à orientação para a marca. A combinação dos resultados mostra que as maiores médias estão relacionadas à alta orientação para o mercado. Conforme visto anteriormente na tabela 13, a média do desempenho de mercado para as empresas com alta orientação para o mercado é de 7,82. A combinação com a alta orientação para a marca pouco aumentou a média do desempenho de mercado, passando de 7,82 para 7,90. Portanto, é possível supor que a orientação para o mercado tem um efeito mais significativo que a orientação para a marca no desempenho de mercado.

## 5.5 ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E DESEMPENHO DE MERCADO

Para atender ao quarto objetivo específico e validar a hipótese de que a orientação para o mercado impacta positivamente no desempenho de mercado das pequenas e médias empresas, foi executada uma regressão hierárquica com a variável independente orientação para o mercado no modelo. Utilizou-se para tal o fator de orientação para o mercado gerado pela análise fatorial. Os resultados são apresentados na tabela 18.

TABELA 18 – RESUMO DO MODELO PARA O IMPACTO DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança				
					Alteração de R quadrado	Alteração F	df1	df2	Sig. Alteração F
1	,618 <sup>a</sup>	,382	,376	,78964	,382	64,396	1	104	,000

FONTE: Dados da pesquisa (2014).

Na tabela 18 gerada pela regressão, pode-se observar ainda que o valor de R ao quadrado referente à orientação para o mercado é igual a 0,382, podendo explicar 38,2% da variação do desempenho de mercado. A diferença entre o valor do R ao quadrado com o valor do R ao quadrado ajustado é de apenas 0,006, que significa que se o modelo fosse derivado da população em vez de uma amostra, ele explicaria aproximadamente 0,6% menos da variância do desempenho de mercado, ou seja, o modelo é generalizável.

Para identificar se a análise isolada das variáveis da orientação para o mercado aumenta a explicação da variação do desempenho de mercado, primeiramente foi necessário verificar a não existência de multicolinearidade entre as variáveis por meio do coeficiente de correlação de Pearson. Segundo Field (2009) há correlação quando duas ou mais variáveis ou construtos apresentam um relacionamento linear próximo. A tabela 19 apresenta o resultado, apresentando correlação positiva entre as variáveis.

TABELA 19 – CORRELAÇÕES ENTRE AS VARIÁVEIS DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

Correlação de Pearson	Desempenho de Mercado	Orientação para o cliente	Orientação para o concorrente	Coordenação interfuncional
Desempenho de Mercado	1,000			
Orientação para o cliente	,534	1,000		
Orientação para o concorrente	,567	,536	1,000	
Coordenação interfuncional	,439	,541	,565	1,000

FONTE: Dados da pesquisa (2014).

A tabela 19 mostra que nenhum dos construtos apresenta correlação maior que 0,7, garantindo que não há multicolinearidade entre eles. Conforme Lin e Chen (2005, p. 163), nas correlações cujos coeficientes sejam menores que 0,7, “a multicolinearidade não apresenta um problema nas análises de regressão subsequentes.” Sendo assim, foi colocado no primeiro modelo a orientação para o cliente, no segundo modelo a orientação para o concorrente e no terceiro modelo a coordenação interfuncional, conforme a tabela 20.



TABELA 20 – RESUMO DO MODELO PARA O IMPACTO DAS VARIÁVEIS DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança				
					Alteração de R quadrado	Alteração F	df1	df2	Sig. Alteração F
1	,534 <sup>a</sup>	,285	,278	,84961	,285	41,461	1	104	,000
2	,629 <sup>b</sup>	,395	,384	,78505	,110	18,809	1	103	,000
3	,631 <sup>c</sup>	,398	,381	,78695	,003	,503	1	102	,480

FONTE: Dados da pesquisa (2014).

É possível observar que o valor de R ao quadrado referente apenas à orientação para o cliente é igual a 0,285, podendo explicar 28,5% da variação do desempenho de mercado. A inclusão da orientação para o concorrente aumentou significativamente a explicação do modelo em 10,0%, conforme o valor de R ao quadrado igual a 0,395. Já a inclusão da coordenação interfuncional, pouco contribuiu, aumentando o valor de R ao quadrado para 0,398 e não foi significativo ( $p = 0,480$ ).

A análise das variáveis isoladamente pouco aumentou a explicação da variação do desempenho de mercado elevando o valor do R ao quadrado de 0,382 quando analisada a orientação para o mercado em um único fator para 0,398. Portanto, a análise da regressão se dará baseada na orientação para o mercado como um fator único.

TABELA 21 – RESULTADO DA REGRESSÃO PARA A ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

Modelo			Coeficientes padronizados	t	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
	B	Modelo padrão	Beta			Tolerância	VIF
1 Orientação para o Mercado	,618	,077	,618	8,025	,000	1,000	1,000

FONTE: Dados da pesquisa (2014).

A tabela 21 apresenta o resultado da regressão para a orientação para o mercado, onde o valor Beta é 0,618. A relação entre a orientação para o mercado e o desempenho de mercado é significativa ( $p = 0,000$ ), correspondendo a um nível de confiança de 99%. Portanto, é possível confirmar a hipótese H1, em que a orientação para o mercado afeta direta e positivamente o desempenho de mercado. Isso vai de acordo com os primeiros estudos que relacionam a orientação para o mercado com o desempenho das empresas (NARVER; SLATER, 1990; KOHLI;

JAWORSKI, 1990; RUEKERT, 1992; JAWORSKI; KOHLI, 1993; DAY, 1994). Narver e Slater (1990) afirmam que para atingir um desempenho de mercado consistentemente superior ao normal, uma organização deve criar uma vantagem competitiva sustentável. Essa vantagem pode ser adquirida por meio da orientação para o mercado.

Especificamente ao que se refere ao desempenho de mercado, esse achado corrobora com o resultado encontrado no estudo de Homburg e Pflesser (2000), os quais relataram uma forte relação positiva entre orientação para o mercado e desempenho do mercado. Da mesma forma, o resultado também vai ao encontro dos achados na pesquisa de Zhou, Brown e Dev (2009), a qual apresentou que a orientação para o cliente e a orientação para a concorrência, elementos da orientação para o mercado, afetam positivamente o desempenho de mercado por meio da diferenciação. Kirca, Jayachandran e Bearden (2005), afirmam que a orientação para o mercado pode melhorar o desempenho de mercado de uma empresa aumentando a satisfação e fidelização dos seus clientes, variáveis determinantes para o desempenho de mercado.

No contexto das pequenas e médias empresas, o resultado concorda com diversos estudos que demonstram o efeito positivo da orientação para o mercado no desempenho da empresa (VERHEES; MEULENBERG, 2004; KARA; SPILLAN; DESHIELDS, 2005; ALPKAN; YILMAZ; KAYA, 2007; REIJONEN *ET AL.*, 2012; DIDONET *ET AL.*, 2012).

Por outro lado, esse resultado contraria os achados da pesquisa de Laukkanen *et al.* (2013), os quais rejeitaram a hipótese da relação positiva entre orientação para o mercado e desempenho de mercado.

## 5.6 ORIENTAÇÃO PARA A MARCA E DESEMPENHO DE MERCADO

Para atender ao quinto objetivo específico e validar a hipótese de que a orientação para a marca impacta positivamente no desempenho de mercado das pequenas e médias empresas, foi executada uma regressão hierárquica com a variável independente orientação para a marca no segundo modelo, utilizando o respectivo fator gerado pela análise fatorial. Os resultados são apresentados na tabela 22.

TABELA 22 – RESUMO DO MODELO PARA O IMPACTO DA ORIENTAÇÃO PARA A MARCA

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança				
					Alteração de R quadrado	Alteração F	df1	df2	Sig. Alteração F
1	,618	,382	,376	,78964	,382	64,396	1	104	,000
2	,629	,396	,384	,78454	,014	2,357	1	103	,128

FONTE: Dados da pesquisa (2014).

Na tabela 22 gerada pela regressão, é possível observar o valor de R ao quadrado no segundo modelo, onde há a inclusão da orientação para a marca (0,396), apontando que a inclusão da orientação para a marca pode explicar 39,6% da variação do desempenho de mercado. A diferença entre o valor do R ao quadrado com o valor do R ao quadrado ajustado é de 0,012, que significa que se o modelo fosse derivado da população em vez de uma amostra, ele explicaria aproximadamente 1,2% menos da variância do desempenho de mercado, ou seja, o modelo é generalizável.

Ao observar o valor de R ao quadrado no primeiro modelo com a presença apenas da orientação para o mercado (0,382), é possível concluir que a inclusão da orientação para a marca pouco aumentou o poder de explicação do modelo. O valor passou de 0,382 para 0,396, aumentando apenas 1,4% o poder de explicação em relação ao primeiro modelo.

Ratificando esse resultado, a tabela 23 apresenta o resultado da regressão com a inclusão da orientação para a marca no segundo modelo. Nela é possível identificar o valor Beta para a orientação para o mercado (0,548), assim como sua contribuição significativa para prever o resultado de desempenho de mercado ( $p = 0,000$ ), correspondendo a um nível de confiança de 99%. A tabela 23 apresenta ainda o valor Beta para a orientação para a Marca (0,137). A inclusão da orientação para a marca não apresentou significância ( $p = 0,128$ ), sendo possível afirmar que a orientação para o mercado apresenta maior contribuição na previsão do desempenho de mercado que a orientação para a marca, confirmando sua presença no primeiro modelo da regressão.

TABELA 23 – RESULTADO DA REGRESSÃO PARA A ORIENTAÇÃO PARA A MARCA

Modelo			Coefficientes padronizados	t	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
	B	Modelo padrão	Beta			Tolerância	VIF
1 Orientação para o Mercado	,618	,077	,618	8,025	,000	1,000	1,000
2 Orientação para o Mercado	,548	,089	,548	6,155	,000	,738	1,354
Orientação para a Marca	,137	,089	,137	1,535	,128	,738	1,354

FONTE: Dados da pesquisa (2014).

Dessa forma, pode-se inferir que a inclusão da orientação para a marca pouco influencia no desempenho de mercado das empresas analisadas. Isso quer dizer que, o fato de serem orientadas para a marca, não significa que terão melhores resultados de desempenho de mercado. Portanto, a hipótese H2, em que se supõe que a orientação para a marca afeta direta e positivamente o desempenho de mercado, é rejeitada. Isso vai ao encontro do resultado do estudo de Laukkanen *et al.* (2013), onde o efeito da orientação para a marca no desempenho de mercado foi estatisticamente insignificante na Finlândia e negativo na Hungria.

Por outro lado, os resultados encontrados na presente pesquisa diferem dos resultados do estudo de Baumgarth (2010) em que é confirmada a hipótese do impacto positivo da orientação para a marca sobre o desempenho de mercado. Da mesma forma, os achados da presente pesquisa contrariam os resultados do estudo de Ericsson e Holmblad (2013) em que a orientação para a marca afeta o desempenho do mercado, uma vez que aumenta a consciência da marca, atendendo os desejos e necessidades dos clientes, alcançando maior participação de mercado. Os resultados divergem ainda do estudo de Bridson e Evans (2004), o qual demonstra que a orientação para a marca explica uma proporção significativa de vantagem dos varejistas de moda sobre os seus concorrentes, resultando indiretamente em melhor desempenho de mercado.

No contexto das pequenas e médias empresas, o resultado também difere do estudo de Reijonen *et al.* (2012), os quais mostraram que a maioria das pequenas e médias empresas tem alta intenção de crescimento e que, quanto maior a intenção, mais a empresa está orientada para a marca, impactando indiretamente no desempenho de mercado. Os referidos autores afirmam que as empresas em crescimento são significativamente mais orientadas para a marca sugerindo que os elementos desta orientação desempenham um papel significativo no melhor

desempenho das empresas. O resultado encontrado na presente pesquisa diverge também do estudo de Huang e Tsai (2013), cuja amostra de pequenas e médias empresas representa 62,8%, indicando que um maior nível de orientação para a marca contribui para melhor desempenho da marca no mercado.

## 5.7 ORIENTAÇÃO PARA A MARCA COMO MODERADORA DA RELAÇÃO ENTRE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E DESEMPENHO DE MERCADO

Baron e Kenny (1986) apresentam em seu estudo a diferença entre moderação e mediação. Os autores definem uma variável moderadora, como uma variável que afeta a direção e/ou a força da relação entre a variável independente e a variável dependente. Já a variável mediadora age como interveniente entre duas variáveis numa relação, ou seja, ela recebe influência da variável independente e influencia a variável dependente (BARON; KENNY, 1986).

A literatura apresenta evidências positivas com relação à orientação para a marca como mediadora da relação entre orientação para o mercado e desempenho de mercado (TUOMINEN; LAUKKANEN; REIJONEN, 2009; REIJONEN *ET AL.*, 2012; REID; LUXTON; MAVONDO, 2005).

Segundo Baron e Kenny (1986), para estabelecer a mediação, as seguintes condições devem ser atendidas: Primeiro, a variável independente deve afetar o mediador, isto é, a orientação para o mercado deve influenciar a orientação para a marca; segundo, a variável independente deve afetar a variável dependente, ou seja, a orientação para o mercado deve influenciar o desempenho de mercado; e terceiro, o mediador deve afetar a variável dependente, ou seja, a orientação para a marca deve influenciar o desempenho de mercado. Se todas estas condições ocorrerem, então o efeito da variável independente sobre a variável dependente deve ser menor na terceira condição do que na segunda. Para verificar se o presente estudo apresenta o mesmo resultado encontrado na literatura, foram executados os testes para confirmação da orientação para a marca como mediadora da relação, com a orientação para o mercado como variável independente e o desempenho de mercado como variável dependente, conforme a tabela 24.

TABELA 24 – CONFIRMAÇÃO DA MEDIAÇÃO DA ORIENTAÇÃO PARA A MARCA

CONDIÇÃO (BARON; KENNY, 1986)		Coefficientes padronizados	Sig.
		Beta	
1	A variável independente (Orientação para o Mercado) deve afetar o mediador (Orientação para a Marca)	0,512	0,000
2	A variável independente (Orientação para o Mercado) deve afetar a variável dependente (Desempenho de Mercado)	0,618	0,000
3	O mediador (Orientação para a Marca) deve afetar a variável dependente (Desempenho de Mercado)	0,417	0,000

FONTE: Dados da pesquisa (2014).

De acordo com a tabela 24, é possível determinar a mediação da orientação para a marca por meio da análise dos valores Beta, todos estatisticamente significativos ( $p = 0,000$ ). Conforme as condições estabelecidas por Baron e Kenny (1986), primeiro a orientação para o mercado afeta positivamente a orientação para a marca (0,512); segundo, a orientação para o mercado afeta positivamente o desempenho de mercado (0,618); e terceiro, a orientação para a marca afeta positivamente o desempenho de mercado (0,417). É possível perceber ainda que o efeito da orientação para a marca sobre o desempenho de mercado é menor (0,417) do que o efeito da orientação para o mercado sobre o desempenho de mercado (0,618). Portanto, é possível afirmar que a orientação para a marca media a relação entre a orientação para o mercado e desempenho de mercado, ou seja, a orientação para o mercado potencializa a orientação para a marca no resultado do desempenho de mercado.

Baron e Kenny (1986) definem a variável moderadora como aquela que afeta a direção e/ou a força da relação entre a variável independente e a variável dependente. Para atender ao sexto objetivo específico e validar a hipótese de que a orientação para a marca pode também moderar a relação entre orientação para o mercado (variável independente) e desempenho de mercado (variável dependente), foi executada uma regressão hierárquica. Para isso, no terceiro modelo da regressão efetuou-se a interação entre as variáveis independentes orientação para o mercado e orientação para a marca, utilizando os fatores gerados pela análise fatorial das respectivas variáveis. A tabela 25 apresenta o resumo do modelo geral da regressão.

TABELA 25 – RESUMO DO MODELO GERAL DA REGRESSÃO

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança				
					Alteração de R quadrado	Alteração F	df1	df2	Sig. Alteração F
1	,618	,382	,376	,78964	,382	64,396	1	104	,000
2	,629	,396	,384	,78454	,014	2,357	1	103	,128
3	,629	,396	,378	,78837	,000	0,001	1	102	,972

FONTE: Dados da pesquisa (2014).

Na tabela 25, é possível observar o valor de R ao quadrado no terceiro modelo, onde há a interação entre as variáveis (0,396), apontando que a interação pode explicar 39,6% da variação do desempenho de mercado. Ao observar o valor de R ao quadrado no segundo modelo com a inclusão da orientação para a marca (0,396), é possível concluir que a interação entre as variáveis não melhorou o poder de explicação do modelo, mantendo-se o mesmo valor para o segundo e terceiro modelos.

A tabela 26 apresenta o resultado geral da regressão. Nela é possível identificar o valor Beta para a orientação para o mercado (0,548) e sua contribuição significativa para prever o resultado de desempenho de mercado ( $p = 0,000$ ), correspondendo a um nível de confiança de 99%.

TABELA 26 – RESULTADO GERAL DA REGRESSÃO

Modelo			Coeficientes padronizados	t	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
	B	Modelo padrão	Beta			Tolerância	VIF
1 Orientação para o Mercado	,618	,077	,618	8,025	,000	1,000	1,000
2 Orientação para o Mercado	,548	,089	,548	6,155	,000	,738	1,354
Orientação para a Marca	,137	,089	,137	1,535	,128	,738	1,354
Orientação para o Mercado	,548	,093	,548	5,880	,000	,683	1,465
3 Orientação para a Marca	,136	,093	,136	1,461	,147	,684	1,462
Interação O.Mercado x O. Marca	-,002	,065	-,003	-0,350	,972	,753	1,329

FONTE: Dados da pesquisa (2014).

A tabela 26 apresenta ainda o valor Beta para a orientação para a Marca (0,137). A inclusão da orientação para a marca não apresentou significância ( $p = 0,128$ ), assim como a interação entre as variáveis, presente no terceiro modelo ( $p = 0,972$ ). Segundo Baron e Kenny (1986), a hipótese de moderação é suportada somente se a interação for significativa.

Sendo assim, é rejeitada a hipótese H3 em que a orientação para a marca modera a relação entre orientação para o mercado e o desempenho de mercado. Urde, Baumgarth e Merrilees (2013) afirmam que a orientação para a marca existe em sinergia com a orientação para o mercado. Urde (1999), assim como Tuominen, Laukkanen e Reijonen (2009) abordam a orientação para o mercado como um antecedente da orientação para a marca. Reid, Luxton e Mavondo (2005) e Tuominen, Laukkanen e Reijonen (2009) apresentam em seus estudos a orientação para a marca como mediadora da relação entre orientação para o mercado e desempenho de mercado e não como moderadora. Esses estudos anteriores ajudam a justificar a não confirmação da hipótese H3, levando à conclusão que apenas a orientação para a marca sem a orientação para o mercado como antecedente, não impacta no desempenho de mercado das pequenas e médias empresas.

Por outro lado, o resultado indiretamente concorda com Laukkanen *et al.* (2013), os quais citam que diferentes orientações estratégicas perseguem diferentes e até contraditórios objetivos, sendo difícil alinhá-los de forma eficaz.

O quadro 7 apresenta um resumo com as hipóteses do estudo em que é possível confirmar apenas a hipótese H1 onde a orientação para o mercado afeta direta e positivamente o desempenho de mercado. Tanto a hipótese H2 com a orientação para a marca como variável independente, quanto a hipótese H3 com a orientação para a marca como variável moderadora da relação entre orientação para o mercado e desempenho de mercado foram rejeitadas.

<b>Hipótese</b>	<b>Relação</b>	<b>Resultado</b>
H1	A Orientação para o Mercado afeta direta e positivamente o Desempenho de Mercado das pequenas e médias empresas.	Confirmada
H2	A Orientação para a Marca afeta direta e positivamente o Desempenho de Mercado das pequenas e médias empresas.	Rejeitada
H3	A Orientação para a Marca modera a relação entre Orientação para o Mercado e o Desempenho de Mercado das pequenas e médias empresas.	Rejeitada

QUADRO 7 – RESULTADO DAS HIPÓTESES DE ESTUDO  
 FONTE: Dados da pesquisa (2014).



Este capítulo abordou os resultados da pesquisa por meio das análises estatísticas multivariadas, possibilitando a confirmação ou rejeição das hipóteses de estudo. O capítulo a seguir apresenta as considerações finais, as contribuições acadêmicas e gerenciais, os aspectos limitadores do estudo e as recomendações para pesquisas futuras.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo foi conduzido com o objetivo de analisar empiricamente o impacto da relação entre orientação para o mercado e orientação para a marca no desempenho de mercado das pequenas e médias empresas brasileiras, mais precisamente empresas manufatureiras localizadas em sua maioria nas macro regiões Norte e Vale do Itajaí em Santa Catarina, além de algumas empresas localizadas em Curitiba e norte do Paraná. A pesquisa de campo foi realizada junto a uma amostra de 106 empresas e os dados foram analisados por meio de técnicas estatísticas multivariadas. De modo geral o objetivo foi alcançado, pois até então não haviam sido encontradas evidências de estudos no contexto brasileiro que analisassem a orientação para o mercado, a orientação para a marca e seu efeito moderador impactando o desempenho de mercado das pequenas e médias empresas. Além disso, o estudo propõe uma tipologia de classificação dessas orientações estratégicas de acordo com seu grau de intensidade.

Entre os objetivos específicos, o estudo se propôs a identificar a intensidade da orientação para o mercado e da orientação para a marca nas empresas pesquisadas. Quanto à orientação para o mercado pode-se concluir que pouco mais da metade das empresas pesquisadas possuem uma alta orientação (56,6%), as quais obtiveram média de 7,82 de desempenho de mercado contra 6,30 das empresas com baixa orientação para o mercado. Na orientação para marca, a maioria das empresas (78,3%) possui alta orientação para a marca, com uma média de desempenho de mercado de 7,43 contra 6,18 das empresas com baixa orientação para a marca. Esses resultados permitem concluir que a orientação para o mercado é mais relevante que a orientação para a marca no impacto do desempenho de mercado.

O cruzamento dessas informações possibilitou o alcance do terceiro objetivo específico da pesquisa, ou seja, classificar as empresas conforme a intensidade de ambas as orientações estratégicas. Com isso, uma tipologia de análise conjunta foi proposta, sendo: Grupo 1 - empresas com baixa orientação para o mercado e baixa orientação para a marca; Grupo 2 - empresas com baixa orientação para o mercado e alta orientação para a marca; Grupo 3 - empresas com alta orientação para o mercado e baixa orientação para a marca e Grupo 4 – empresas com alta orientação

para o mercado e alta orientação para a marca. Com relação à média do desempenho de mercado, o grupo 1, representado por 17,0% da amostra obteve a menor média, 5,97. O grupo 2, cuja representatividade foi de 26,4%, obteve média 6,51. O menor grupo em representatividade com 4,7% da amostra foi o grupo 3, cuja média ficou em 6,96. Por fim, o grupo 4, composto pela maioria das empresas, obteve média 7,90, representando 51,9% da amostra.

Quando analisadas as médias de desempenho de mercado das orientações estratégicas, sejam individuais ou agrupadas, é possível observar que das quatro maiores médias, três referem-se à alta orientação para o mercado, permitindo pressupor que a orientação para o mercado se associa positivamente ao desempenho de mercado. Atendendo ao quarto objetivo específico, referente à análise da relação entre os dois construtos, testou-se e validou-se por meio de regressão hierárquica a primeira hipótese do estudo, de que a orientação para o mercado impacta direta e positivamente no desempenho de mercado das pequenas e médias empresas. Confirma-se, assim, o que a maioria dos estudos apresenta sobre a relação entre orientação para o mercado e desempenho geral (NARVER; SLATER, 1990; KOHLI; JAWORSKI, 1990; RUEKERT, 1992; JAWORSKI; KOHLI, 1993; DAY, 1994) e entre orientação para o mercado e desempenho de mercado (HOMBURG; PFLESSER, 2000; KIRCA; JAYACHANDRAN; BEARDEN, 2005, KARA; SPILLAN; DESHIELDS, 2005; ZHOU; BROWN; DEV, 2009).

O quinto objetivo específico foi analisar a relação entre orientação para a marca e o desempenho de mercado. Por meio da análise de regressão hierárquica, rejeitou-se a segunda hipótese de que a orientação para a marca impacta direta e positivamente no desempenho de mercado das pequenas e médias empresas. O resultado concorda com o estudo de Laukkanen *et al.* (2013), mas contraria outros estudos (BAUMGARTH, 2010; ERICSSON; HOLMBLAD, 2013; REIJONEN *ET AL.*, 2012).

O último objetivo específico do estudo foi analisar a orientação para a marca como moderadora da relação entre orientação para o mercado e desempenho de mercado. A hipótese de que a orientação para a marca modera a relação entre orientação para o mercado e o desempenho de mercado das pequenas e médias empresas também foi rejeitada, contrariando Reijonen *et al.* (2014, p. 251), o qual cita que “ambas as orientações estratégicas são estimadas para levar a um melhor desempenho de mercado.” Por outro lado, o resultado indiretamente concorda com

Laukkanen *et al.* (2013), os quais citam que diferentes orientações estratégicas perseguem diferentes e até contraditórios objetivos, sendo difícil alinhá-los de forma eficaz.

Enfim, o resultado das hipóteses do estudo permite concluir que apenas a orientação para a marca, sem a orientação para o mercado como complemento, possivelmente não trará os resultados de desempenho de mercado esperados pelas pequenas e médias empresas. Nesse contexto, a orientação para o mercado é fundamental.

## 6.1 CONTRIBUIÇÕES ACADÊMICAS

Do ponto de vista acadêmico, este estudo contribui para a discussão de algumas lacunas presentes nos estudos anteriores.

A primeira lacuna refere-se à orientação da marca como moderadora da relação entre orientação para o mercado e desempenho de mercado. Com isso, contribui-se para a literatura na área ao testar o efeito moderador da orientação para a marca na relação entre orientação para o mercado e desempenho de mercado. Os resultados revelaram que a orientação para a marca trará os resultados esperados de desempenho de mercado quando assumir o papel de mediadora da relação e não como moderadora ou diretamente, sem a orientação para o mercado como antecedente. Pode-se ainda destacar o fato de, até então, não terem sido encontradas evidências de estudos anteriores abordando essa variável no papel de moderadora, apenas como mediadora da relação, presente nos estudos de Reid, Lux e Mavondo (2005) e Tuominen, Laukkanen e Reijonen (2009). Além disso, a análise dessas duas orientações estratégicas traz a reflexão sobre o verdadeiro impacto dessas orientações no desempenho de mercado quando analisadas individualmente ou em conjunto.

A segunda lacuna refere-se à aplicação no contexto das pequenas e médias empresas. Enquanto não podem ter tantos recursos como as grandes, as pequenas e médias empresas buscam a capacidade de desenvolver recursos estratégicos exclusivos, influenciando na relação entre as orientações estratégicas e o desempenho de mercado. Raju, Lonial e Crum (2011) afirmam que pequenas e médias empresas e grandes organizações também podem ser diferentes no que diz respeito aos recursos, os quais muitas vezes são a chave para a vantagem

competitiva sustentável e o desempenho superior. A principal contribuição acadêmica é a possibilidade de afirmar que esse estudo é um dos poucos trabalhos aplicados às pequenas e médias empresas, principalmente no que se refere à orientação para a marca. Desta forma foi possível entender o fenômeno de maneira mais ampla e em um contexto específico de análise que é o caso das pequenas e médias empresas, cuja flexibilidade é uma fonte natural de vantagem competitiva. Essas empresas podem se beneficiar de sua flexibilidade e estrutura organizacional mais simples, a fim de orientar-se mais rapidamente para lidar com a incerteza criada por rápidas mudanças no ambiente.

Complementando a segunda lacuna, outra perspectiva pouco explorada em estudos anteriores refere-se à análise da orientação para o mercado, orientação para a marca e desempenho de mercado no contexto brasileiro. Neste sentido, além de confrontar os achados com estudos anteriores aplicados no contexto internacional (URDE, 1999; TUOMINEN; LAUKKANEN; REIJONEN, 2009; LAUKKANEN *ET AL.*, 2013), contribui-se para aprofundar as discussões sobre o tema ao concluir que no contexto das pequenas e médias empresas brasileiras a orientação para a marca não moderou a relação entre orientação para o mercado e desempenho de mercado, assim como a orientação para a marca não teve efeito significativo no desempenho de mercado. A incipiência de estudos anteriores aplicados nesse contexto reforça a necessidade de maior discussão sobre o tema, uma vez que pouco se conhece ainda sobre o efeito moderador da orientação para a marca na relação entre orientação para o mercado e desempenho.

## 6.2 CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS

Os resultados desse estudo possibilitarão aos gestores das pequenas e médias empresas uma tomada de decisão mais assertiva quanto à escolha da orientação estratégica da empresa no que se refere à orientação para o mercado e orientação para a marca.

As pequenas e médias empresas muitas vezes encontram dificuldade para competir com as grandes empresas devido à menor capacidade de recursos. Slater e Narver (1994a) afirmam que, tornando-se orientadas para o mercado, as pequenas e médias empresas podem superar as vantagens de poder de mercado,

economia de escala, ampla linha de produtos e tecnologia superior de produção das grandes empresas.

Tuominen, Laukkanen e Reijonen (2009) afirmam que tornando-se orientadas para a marca, as pequenas e médias empresas possuem produtos com marcas fortes, melhorando sua imagem. Para os gestores dessas empresas, as marcas são ativos estrategicamente importantes pelo qual podem obter vantagem competitiva. De acordo com os resultados encontrados na presente pesquisa, essas empresas conseguirão um melhor desempenho de mercado se a sua orientação estiver voltada primeiramente para o mercado com a orientação para a marca no papel de mediadora da relação (REID; LUX; MAVONDO, 2005; TUOMINEN; LAUKKANEN; REIJONEN, 2009). Para Narver e Slater (1990, p. 21), “Orientação para o mercado é a cultura da organização que de forma mais eficaz e eficientemente cria os comportamentos necessários para a criação de valor superior para os clientes e um desempenho superior contínuo para o negócio”. Por isso, torna-se fundamental que os gestores desenvolvam uma cultura com ênfase nos clientes e monitoramento constante da concorrência. A conseqüente informação gerada deve ser compartilhada entre todos os setores na empresa e não apenas no setor de marketing, gerando resposta ao mercado por meio da implementação de ações que gerem valor superior para os clientes e assertividade na construção da marca.

Também, segundo os achados da presente pesquisa, não houve moderação da orientação para a marca na relação entre a orientação para o mercado e o desempenho de mercado. Da mesma forma não houve impacto significativo da orientação para a marca no desempenho de mercado das pequenas e médias empresas. Apesar da necessidade de mais estudos comprobatórios, isso contribui na prática gerencial, principalmente na formulação da estratégia, demonstrando a importância do foco no mercado para que a marca possa trazer resultado de desempenho de mercado superior.

### 6.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

O presente estudo se limita a uma amostra de 106 empresas, caracterizadas como empresas manufatureiras, localizadas numa respectiva região do Brasil. Portanto, em função do tamanho da amostra essa limitação não permite generalizar o resultado para outros setores, tampouco para o contexto brasileiro, cuja

regionalidade pode ser considerada um limitador no que tange a aspectos culturais e geográficos.

Outra limitação do estudo diz respeito às respostas referentes à orientação para a marca, as quais buscaram investigar a principal marca da empresa. Isso pode ter gerado uma interpretação difusa, onde há a possibilidade que parte da amostra tenha respondido com ênfase na marca de produtos enquanto a outra parte com ênfase na marca corporativa, visto que nas empresas menores a marca corporativa e de produto comumente se confundem.

O fato de se ter estabelecido que os gerentes de marketing deveriam ser os responsáveis pelas respostas ao questionário pode ter sido um limitador, visto que muitas das pequenas empresas não possuem esse cargo ou função, a qual é exercida muitas vezes pelo proprietário.

Outro limitador do estudo é que o mesmo não examina os possíveis motivos das hipóteses rejeitadas, ou seja, o impacto da orientação para a marca no desempenho e sua moderação na relação entre a orientação para o mercado e desempenho de mercado.

Por fim, o estudo não testou todas as possíveis relações entre os construtos, tais como a orientação para o mercado como moderadora da relação entre orientação para a marca e o desempenho de mercado, possibilitando analisar se o papel moderador da orientação para o mercado pode tornar o impacto da orientação para a marca significativo no desempenho de mercado.

#### 6.4 RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

O estudo da orientação para a marca, diferente da orientação para o mercado, é muito recente. Possíveis temas para futuras pesquisas poderiam, portanto, investigar o papel desta orientação estratégica em outros contextos para aumentar ainda mais a compreensão de como essa orientação estratégica contribui para o desempenho de mercado. Pesquisadores poderiam replicar esse estudo em outros contextos, como diferentes setores da indústria, varejo ou serviços, ou ainda em outras regiões brasileiras, confirmando ou não os resultados encontrados.

Futuros estudos poderiam também investigar os possíveis motivos das hipóteses rejeitadas, ou seja, o impacto da orientação para a marca no desempenho

e sua moderação na relação entre a orientação para o mercado e desempenho de mercado.

Para evitar uma interpretação dúbia quanto ao objeto de estudo, sugere-se a abordagem explícita da marca de produto da empresa ao invés da principal marca da empresa, que ora pode ser enxergada como a marca corporativa. Da mesma forma, sugere-se que a solicitação para a resposta ao questionário seja ao responsável pela tomada de decisão dos assuntos relacionados ao mercado ou à marca, ao invés do gerente de marketing.

Por fim, as demais possíveis relações entre os construtos, tais como considerar a orientação para o mercado como mediadora da relação entre orientação para a marca e o desempenho de mercado podem ser objeto de estudo de futuras pesquisas.



## REFERÊNCIAS

- ALPKAN, L.; YILMAZ, C.; KAYA, N. *Market Orientation and Planning Flexibility in SMEs: Performance Implications and an Empirical Investigation*. **International Small Business Journal**, v. 25, n. 2, p. 152–172, 2007.
- ATUAHENE-GIMA, K.; SLATER, S. F.; OLSON, E. M. *The Contingent Value of Responsive and Proactive Market Orientations for New Product Program Performance*. **The Journal of Product Innovation Management**, v. 22, p. 464–482, 2005.
- BARON, R. M.; KENNY, D. A. *The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research : Conceptual , Strategic , and Statistical Considerations*. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 51, n. 6, p. 1173–1182, 1986.
- BAUMGARTH, C. *“Living the brand”: Brand orientation in the business-to-business sector*. **European Journal of Marketing**, v. 44, n. 5, p. 653–671, 2010.
- BAUMGARTH, C.; MERRILEES, B.; URDE, M. *From market orientation to brand orientation – back tracking and mapping routes forward*. **6th Thought Leaders International Conference on Brand Management**. Anais, 2011
- BERTHON, P.; EWING, M. T.; NAPOLI, J. *Brand management in Small to Medium-Sized Enterprises*. **Journal of Small Business Management**, v. 46, n. 1, p. 27–45, 2008.
- BRIDSON, K.; EVANS, J. *The secret to a fashion advantage is brand orientation*. **International Journal of Retail & Distribution Management**, 32(8), 403–411, 2004.
- CADOGAN, J. W. *International marketing, strategic orientations and business success. Reflections on the path ahead*. **International Marketing Review**, v. 29, n. 4, p. 340–348, 2012.
- CADOGAN, J. W.; DIAMANTOPOULOS, A. *Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the market orientation construct: integration and internationalization*. **Journal of Strategic Marketing**, Vol. 3, Issue 1, 1995.
- DAY, G. S. *The Capabilities of Market-Driven Organizations*. **Journal of Marketing**, v. 58, n. October, p. 37–52, 1994.
- DAY, G.S.; WENSLEY, R. *Marketing theory with a strategic orientation*. **Journal of Marketing**, v.47, Fall/1983, p.79-89, 1983.
- DESHPANDÉ, R.; WEBSTER, F. E. *Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda*. **Journal of Marketing**, v. 53, n. 1, p. 3–15, 1989.
- DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J. U.; WEBSTER, F. E. *Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms : A Quadrad Analysis*. **Journal of Marketing**, v. 57, n. January, p. 23–27, 1993.

DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J. U. *Measuring market orientation: generalization and synthesis*. **Journal of Market-Focused Management**, v. 2, n. 3, p. 213-232, 1998.

DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J. U. *Organizational culture, market orientation, innovativeness, and firm performance: an international research odyssey*. **International Journal of Research in Marketing**, v. 21, p. 3–22, 2004.

DIDONET, S. R.; SIMMONS, G.; DIAZ-VILLAVICENCIO, G.; PALMER, M. *The relationship between small business market orientation and environmental uncertainty*. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 30, n. 7, p. 757–779, 2012.

DOBNI, C. B.; LUFFMAN, G. *Implementing Marketing Strategy Through a Market Orientation*. **Journal of Marketing Management**, v. 16, p. 895–916, 2000.

DRUCKER, P.F. **The Practice of Management**, Harper and Row, New York, NY, 1954.

ERICSSON, C.; HOLMBLAD, G. **A TYPOLOGY OF BRAND ORIENTATION A CASE STUDY OF CORPORATE BRAND**, 2013.

EVANS, J.; BRIDSON, K.; RENTSCHLER, R. *Drivers, impediments and manifestations of brand orientation: An international museum study*. **European Journal of Marketing**, v. 46, n. 11, p. 1457–1475, 2012.

FIELD, A. **Descobrimos a estatística usando o SPSS**. Tradução: Lori Viali. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HAIR Jr., J.F. *et al.* **Análise Multivariada de Dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HANKINSON, P. *Brand orientation in the charity sector: A framework for discussion and research*. **International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing**, v. 6, n. 3, p. 231–242, 2001.

HOMBURG, C.; PFLESSER, C. *A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes*. **Journal of Marketing Research**, v. XXXVII, p. 449–462, 2000.

HUANG, Y.-T.; TSAI, Y.-T. *Antecedents and consequences of brand-oriented companies*. **European Journal of Marketing**, v. 47, n. 11, p. 2020–2041, 2013.

HUNT, S. D.; MORGAN, R. M. *The comparative advantage theory of competition*. **Journal of Marketing**, v. 59, n. April, p. 1–15, 1995.

HULT, G. T. M. *Market-focused sustainability: market orientation plus!*. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 39, p. 1–6, 2011.

IBGE. **Classificação Nacional das Atividades Econômicas**. Disponível em: <[http://www.cnae.ibge.gov.br/secao.asp?codsecao=C&TabelaBusca=CNAE\\_200@CNAE%202.0](http://www.cnae.ibge.gov.br/secao.asp?codsecao=C&TabelaBusca=CNAE_200@CNAE%202.0)>. Acesso em 27/01/2015.

JAWORSKI, B. J.; KOHLI, A. K. *Market orientation : Antecedents and consequences*. **Journal of Marketing**, v. 57, n. 3, p. 53–70, 1993.

JAWORSKI, B. J.; KOHLI, A. K.; SAHAY, A. *Market-Driven Versus Driving Markets*. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 28, n. 1, p. 45–54, 2000.

JORNAL DO VALE DO ITAPOCU. **Marketing no desempenho do mercado é tema de pesquisa**. Disponível em: <<http://www.jdv.com.br/noticia/1038/marketing-no-desempenho-do-mercado-e-tema-de-pesquisa>>. Acesso em 19/12/2014.

KARA, A.; SPILLAN, J. E.; DESHIELDS, O. W. *The Effect of a Market Orientation on Business Performance : A Study of Small-Sized Service Retailers Using MARKOR Scale*. **Journal of Small Business Management**, v. 43, n. 2, p. 105–118, 2005.

KIRCA, A. H.; BEARDEN, W. O.; HULT, G.T. *Forms of market orientation and firm performance : A complementary approach*. **Academy of Marketing Science**, v. 1, n. Springer, p. 145–153, 2011.

KIRCA, A. H.; JAYACHANDRAN, S.; BEARDEN, W. O. *Market Orientation : A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on*. **Journal of Marketing**, v. 69, April, p. 24–41, 2005.

KIM, N.; IM, S.; SLATER, S. F. *Product Creativity and Advantage in High-Technology Firms*. **Product Development & Management Association**, v. 30, n. 1, p. 136–153, 2013.

KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. *Market Orientation : The Construct, Research Propositions and Managerial implications*. **Journal of Marketing**, v. 54, n. April, p. 1–18, 1990.

KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J.; KUMAR, A. *MARKOR : A Measure of Market Orientation*. **Journal of Marketing Management**, November, p. 467–477, 1993.

KOTLER, Philip – **Administração de Marketing** – 10ª Edição, 7ª reimpressão – São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAFFERTY, B. A.; HULT, G. T. M. *A synthesis of contemporary market orientation perspectives*. **European Journal of Marketing**, v. 35, n. 1/2, p. 92–109, 2001.

LAUKKANEN, T.; NAGY, G.; HIRVONEN, S.; REIJONEN, H.; PASANEN, M. *The effect of strategic orientations on business performance in SMEs A multigroup analysis comparing*. **International Marketing Review**, v. 30, n. 6, p. 510–535, 2013.

LEONE, R.; LEONE, N. *Pequenas e médias empresas: contribuições para a discussão sobre por que e como medir o seu tamanho*. **Revista Eletrônica do Mestrado em Administração da Universidade Potiguar – RAUnP**, v. 1, n. out. 2011/mar, p. 67–83, 2012.

LEVITT, T. Marketing myopia. **Harvard Business Review**, jul.-ago, p.45-56, 1960.

LIN, B.W.; CHEN, J. S. *Corporate technology portfolios and R&D performance measures: a study of technology intensive firms*. **R&D Management**, v.35, n.2, p.157-170, 2005.

LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. *Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance*. **Academic of Management Review**, Jan, 21 (1), p.135-172, 1996.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Editora Bookman, Porto Alegre, 2001.

MARTIN, J. H.; MARTIN, B. A.; MINNILLO, P. R. *Implementing a Market Orientation in Small Manufacturing Firms: From Cognitive Model to Action*. **Journal of Small Business Management**, v. 47, n. 1, p. 92–115, 2009.

MOORMAN, C.; RUST, R. T. *The Role of Marketing*. **Journal of Marketing**, v. 63, Special Issue, p. 180–197, 1999.

MORGAN, N. A. *Marketing and business performance*. **Academy of Marketing Science**, v. 40, n. Springer, p. 102–119, 2012.

MORGAN, N. A.; CLARK, B. H.; GOONER, R. *Marketing productivity, marketing audits, and systems for marketing performance assessment Integrating multiple perspectives*. **Journal of Business Research**, v. 55, p. 363–375, 2002.

NARVER, J. C.; SLATER, S. F. *The Effect of a Market Orientation on Business Profitability*. **Journal of Marketing**, v. 54, n. October, p. 20–35, 1990.

NARVER, J. C.; SLATER, S. F.; MACLACHLAN, D. L. *Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success*. **Journal of Product Innovation Management**, v. 21, p. 334–347, 2004.

NARVER, J. C.; SLATER, S. F.; TIETJE, B. *Creating a Market Orientation*. **Journal of market focused management**, v. 2, n. 3, p. 241–255, 1998.

NOBLE, C. H.; SINHA, R. K.; KUMAR, A. *Market Orientation and Alternative Strategic Orientations : A Longitudinal Assessment of Performance implications*. **Journal of Marketing**, v. 66, n. October, p. 25–39, 2002.

O’CASS, A.; WEERAWARDENA, J. *Examining the role of international entrepreneurship, innovation and international market performance in SME internationalization*. **European Journal of Marketing**, v. 43, n. 11/12, p. 1325–1348, 2009.

PORTER, M. E. **Competitive strategy**: techniques for analysing industries and competitors. New York: Free Press, 1980.

PORTER, M. E. *Technology and competitive advantage*, **Journal of Business Strategy**, Vol. 5 Iss: 3, pp.60 - 78, 1985.

RAJU, P. S.; LONIAL, S. C.; CRUM, M. D. *Market orientation in the context of SMEs: A conceptual framework*. **Journal of Business Research**, v. 64, n. 12, p. 1320–1326, 2011.

REID, M.; LUXTON, S.; MAVONDO, F. *The relationship between integrated marketing communication, market orientation and brand orientation*. **The Journal of advertising**, v. 34, n. 4 (Winter), p. 11–23, 2005.

REIJONEN, H.; LAUKKANEN, T.; KOMPPULA, R.; TUOMINEN, S. *Are Growing SMEs More Market-Oriented and Brand-Oriented?* **Journal of Small Business Management**, v. 50, n. 4, p. 699–716, out., 2012.

REIJONEN, H.; SZANDRA, P.; TUOMINEN, S.; LAUKKANEN, T.; KOMPPULA, R. *Are growth-oriented SMEs more likely to adopt market and brand orientations?* **Journal of Small Business Management**, v. 21, n. 2, p. 250–264, 2014.

RUEKERT, W. *Developing a market orientation: An organizational strategy perspective*. **International Journal of Research in Marketing**, v. 9, p. 225–245, 1992.

SCHULTZ, M.; HATCH, M. J. **The SAGE Handbook of Organizational Behavior: Managing Organizational Expression**. Cap. 22, p.374-390. SAGE Publications Ltd, 2009.

SEBRAE. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2013**. 6. ed. Brasília, DF: DIEESE, 2013.

SEBRAE/SC. **Santa Catarina em números**. Florianópolis: SEBRAE/SC, 2013.

SHAPIRO, B.P. *What the hell is market oriented?* **Harvard Business Review**, nov.-dec., p.119-125, 1988.

SINKULA, J.M.; BAKER, W.E.; NOORDEWIER, T. *A framework for market-based organizational learning: linking values, knowledge, and behavior*, **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol. 25 No. 4, pp. 305-318, 1997.

SLATER, S. F.; NARVER, J. C. *Does competitive environment moderate the market orientation performance relationship?* **Journal of Marketing**, Vol.58, No.1, p. 46-55, 1994a.

SLATER, S. F.; NARVER, J. C. *Market Orientation , Customer Value , and Superior Performance*. **Business Horizons**, v. March-April, p. 22–28, 1994b.

SLATER, S. F.; NARVER, J. C. *Marketing Orientation and the Learning Organization*. **Journal of Marketing**, v. 59, p. 63–74, 1995.

SLATER, S. F.; NARVER, J. C. *Customer-led and market-oriented: let's not confuse the two*. **Strategic Management Journal**, v. 19, p. 1001–1006, 1998.

SLATER, S. F.; NARVER, J. C. *Market-oriented is more than being customer-led*. **Strategic Management Journal**, v. 20, p. 1165–1168, 1999.

SLATER, S. F.; HULT, G. T. M.; OLSON, E. M. *On the importance of matching strategic behavior and target market selection to business strategy in high-tech markets*. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 35, n. 1, p. 5–17, 2007.

TUOMINEN, S.; LAUKKANEN, T.; REIJONEN, H. *Market Orientation, Brand Orientation and Brand Performance in SMEs: Related Constructs?* **ANZMAC. Anais...** p.1–9, 2009.

URDE, M. *Brand Orientation – A Strategy for Survival*. **Journal of Consumer Marketing**, v. 11, n. 3, p. 18–32, 1994.

URDE M. *Brand Orientation: A Mindset for Building Brands into Strategic Resources*. **Journal of Marketing Management**, Vol.15, Issue 1-3, 1999.

URDE, M. *Core value-based corporate brand building*. **European Journal of Marketing**, v. 37, n. 7/8, p. 1017–1040, 2003.

URDE, M.; BAUMGARTH, C.; MERRILEES, B. *Brand orientation and market orientation — From alternatives to synergy*. **Journal of Business Research**, v. 66, n. 1, p. 13–20, jan., 2013.

VARADARAJAN, R. *Strategic marketing and marketing strategy: domain, definition, fundamental issues and foundational premises*. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 38, n. 2, p. 119–140, 2009

VERHEES, F. J. H. M.; MEULENBERG, M. T. G. *Market Orientation, Innovativeness, Product Innovation, and Performance in Small Firms*. **Journal of Small Business Management**, v. 42, n. 2, p. 134–154, 2004.

WEBSTER, F. E., Jr. *The changing role of marketing in the corporation*. **Journal of Marketing**, 56,1–17, 1992.

WONG, H. Y.; MERRILEES, B. *A brand orientation typology for SMEs: a case research approach*. **Journal of Product & Brand Management**, v. 3, p. 155–162, 2005.

WONG, H. Y.; MERRILEES, B. *Closing the marketing strategy to performance gap: the role of brand orientation*. **Journal of Strategic Marketing**, v. 15, n. 5, p. 387–402, dez. 2007.

WONG, H. Y.; MERRILEES, B. *The performance benefits of being brand-orientated*. **Journal of Product & Brand Management**, v. 17, n. 6, p. 372–383, 2008.

ZHOU, K. Z.; BROWN, J. R.; DEV, C. S. *Market orientation, competitive advantage, and performance: A demand-based perspective*. **Journal of Business Research**, v. 62, n. 11, p. 1063–1070, nov., 2009.

ZHOU, K. Z.; YIM, C. K.; TSE, D. K., *The Effects of Strategic Orientations on Technology- and Market-based Breakthrough Innovations*. **Journal of Marketing**, 69(2), 42-60, 2005.

## APÊNDICES



## APÊNDICE I

### CONSTRUTOS, DIMENSÕES E ITENS MEDIDOS

CONSTRUTO	DIMENSÃO	Nr	MEDIÇÃO DO ITEM
Orientação para o mercado	Orientação para o cliente	1	O objetivo da nossa empresa é a satisfação do cliente.
		2	Nossa empresa é orientada para atender as necessidades dos nossos clientes.
		3	Nossa empresa busca compreender as necessidades dos nossos clientes para obter vantagem competitiva.
		4	Nossa empresa acredita que pode criar mais valor para os clientes por meio de suas estratégias.
		5	Nossa empresa mensura a satisfação dos clientes sistematicamente e frequentemente.
		6	O serviço de pós-venda na nossa empresa é muito importante.
	Orientação para o concorrente	7	Nossa equipe de vendas compartilha com os outros setores informações dos nossos concorrentes.
		8	Nossa empresa atua prontamente às ações dos nossos concorrentes.
		9	Nossa empresa foca em mercados onde pode desenvolver vantagens competitivas.
		10	Nossa empresa discute regularmente os pontos fortes dos nossos concorrentes.
		11	Nossa empresa discute regularmente as ações dos nossos concorrentes.
	Coordenação interfuncional	12	O gerente comercial da nossa empresa visita freqüentemente nossos clientes atuais e potenciais.
		13	As experiências <b>bem</b> sucedidas com os nossos clientes são comunicadas para todos os setores da empresa.
		14	As experiências <b>mal</b> sucedidas com os nossos clientes são comunicadas para todos os setores da empresa.
		15	Todos os setores da nossa empresa estão integrados no atendimento das necessidades do nosso público-alvo.
		16	Na nossa empresa sabemos como cada um pode contribuir para a geração de diferencial para o cliente.
Orientação para a marca	Branding	17	A gestão da nossa principal marca é essencial para a estratégia da nossa empresa.
		18	A gestão da nossa principal marca está presente em todas as atividades da área de marketing.
		19	Na gestão da nossa empresa não descuidamos da nossa principal marca.
		20	O planejamento de longo prazo da nossa principal marca é fundamental para o sucesso da empresa.
		21	Na nossa empresa a marca é considerada um ativo muito importante.
Desempenho de mercado		22	No último ano, o nível de satisfação dos nossos clientes ficou acima do esperado pela empresa.
		23	No último ano, o nível de retenção dos clientes ficou abaixo do esperado pela empresa.
		24	No último ano, o número de novos clientes ficou abaixo do esperado pela empresa.
		25	No último ano, o faturamento da empresa ficou acima do planejado pela empresa.
		26	Os nossos clientes percebem diferencial nos nossos produtos e serviços.





## APÊNDICE III

### ALTERAÇÕES SOLICITADAS NA FASE DE PRÉ-TESTE

#### PERFIL DOS PROFISSIONAIS:

- VALIDADOR 1

Proprietária e Diretora da CMC – Central de Marketing e Comunicação Ltda.

Data da validação: 08/07

Tempo para responder o questionário com a análise: 28 minutos

- VALIDADOR 2

Diretor comercial da Bograntex Ind. do Vestuário Ltda

Data da validação: 17/07

Tempo para responder o questionário com a análise: 30 minutos

Obs: O validador 2 analisou o questionário já com as alterações apontadas pelo Validador 1.

- VALIDADOR 3

Gerente comercial da Lunender Têxtil Ltda.

Data da validação: 21/07

Tempo para responder o questionário com a análise: 25 minutos

Obs: O validador 3 analisou o questionário já com as alterações apontadas pelo Validador 1 e pelo validador 2.

#### ALTERAÇÕES SOLICITADAS:

##### **Observações gerais:**

1. Todos os validadores afirmaram com segurança que sem a análise das questões, 20 minutos são mais que suficientes para responder o questionário.
2. Não colocar muitas perguntas a cada avanço de tela. Um número menor de perguntas por tela passa a impressão de evolução a cada etapa. (Validador 1)

Ação tomada: Havia distribuído 10 perguntas por tela. Alterado para:

- . Tela 1 – 6 perguntas (Orientação para o cliente)
- . Tela 2 – 5 perguntas (Orientação para o concorrente)
- . Tela 3 – 5 perguntas (Coordenação Interfuncional)
- . Tela 4 – 5 perguntas (Orientação para a marca)
- . Tela 5 – 5 perguntas (Desempenho de mercado)
- . Tela 6 – 7 perguntas (Inovação)
- . Tela 7 – 6 perguntas (Capacidade de Marketing)
- . Tela 8 – 9 perguntas (Capacidade de Marketing)

3. Possibilidade para continuar a responder o questionário em outro momento.  
(Validador 1)

Ação tomada: Incluída essa possibilidade.

4. Sugeriu alterar a abordagem inicial para: (Validador 1)

Essa pesquisa tem por objetivo analisar as atividades da área de marketing das pequenas e médias empresas da região de Jaraguá do Sul e seu impacto no desempenho de mercado dessas empresas.

Para responder, basta seguir as instruções abaixo:

5. Sugeriu eliminar a palavra INQUÉRITO que aparecia ao final do questionário, pois passa uma conotação negativa. (Validador 3)

Ação tomada: Palavra eliminada.

6. Sugeriu finalizar com algo no sentido de “Obrigado por contribuir para o crescimento das pequenas e médias empresas” (Validador 1)

#### **Questões referente à Orientação para o mercado:**

7. Questão 7 – Sugeriu incluir COM OS OUTROS SETORES. (Validador 3)
8. Questão 12 – Ao invés de GERENTE COMERCIAL, utilizar GERENTES DOS SETORES LIGADOS AO MERCADO. Justificou que não apenas o setor

comercial deve visitar os clientes, mas também o desenvolvimento de produtos, inteligência de mercado, marketing, etc. (Validador 2)

9. Questão 16 – Sugeriu utilizar GERAR UM DIFERENCIAL ao invés de CRIAÇÃO DE VALOR. Justificou que “valor pode ter várias interpretações, como os valores da empresa, por exemplo”. (Validador 1)

**Questões referente ao Desempenho de Mercado:**

10. Questão 26 – Sugeriu utilizar DIFERENCIAL ao invés de VALOR (Validador 2)







## **ANEXOS**

## **ANEXO I**

### **ESCALA TRADUZIDA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO (MKTOR) (NARVER; SLATER, 1990)**

1. Nosso pessoal de venda compartilha informações com as demais áreas dentro da empresa sobre as estratégias de nossos concorrentes.
2. Os objetivos da nossa empresa direcionam-se primeiramente para a satisfação dos clientes.
3. Nós rapidamente respondemos às ações da concorrência que nos ameaçam.
4. Nós constantemente monitoramos nosso grau de compromisso e orientação em satisfazer as necessidades dos clientes.
5. A alta gerência de todas as áreas funcionais da nossa empresa visita regularmente nossos clientes atuais e os clientes potenciais.
6. Nós trocamos livremente entre os departamentos informações sobre as experiências de sucesso e as de insucesso ocorridas com os clientes.
7. Nossa estratégia para vantagem competitiva é baseada na compreensão que temos sobre as necessidades dos clientes.
8. Todas as nossas áreas funcionais (como marketing, vendas, produção, P&D, financeira etc.) são integradas para o atendimento das necessidades de nossos clientes-alvo.
9. Nossas estratégias de negócio são direcionadas por nossas crenças sobre como podemos criar maior valor para os clientes.
10. Nós medimos a satisfação dos clientes sistemática e freqüentemente.
11. Nós damos muita atenção ao serviço de pós-venda.
12. A alta administração discute regularmente os pontos fortes e fracos dos nossos concorrentes.
13. Todos os nossos gerentes compreendem como todas as pessoas em nossa empresa podem contribuir na criação de valor para os clientes.
14. Nós alvejamos clientes onde temos uma oportunidade de vantagem competitiva.
15. Nós compartilhamos recursos com outras unidades de negócio.

## ANEXO II

### ITENS TRADUZIDOS DA ESCALA DE ORIENTAÇÃO PARA A MARCA (WONG; MERRILEES, 2008)

- *Branding* é essencial para a nossa estratégia de orientação
- Marca flui através de todas as nossas atividades de marketing
- *Branding* é essencial na gestão desta empresa
- Planejamento de longo prazo para a marca é fundamental para o nosso sucesso futuro
- A marca é um ativo importante para nós

### **ANEXO III**

#### **ESCALA TRADUZIDA DE DESEMPENHO DE MERCADO (HOMBURG; PFLESSER, 2000)**

Nos últimos três anos, em relação a seus concorrentes, como sua unidade de negócios desempenhou em relação a:

1. Alcance da satisfação do cliente?
2. Geração de valor para os clientes?
3. Retenção dos clientes atuais?
4. Atração de novos clientes?
5. Atingimento do crescimento desejado?
6. Garantia da quota de mercado desejado?